

بدعم من
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية



# ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

إصدار 2009

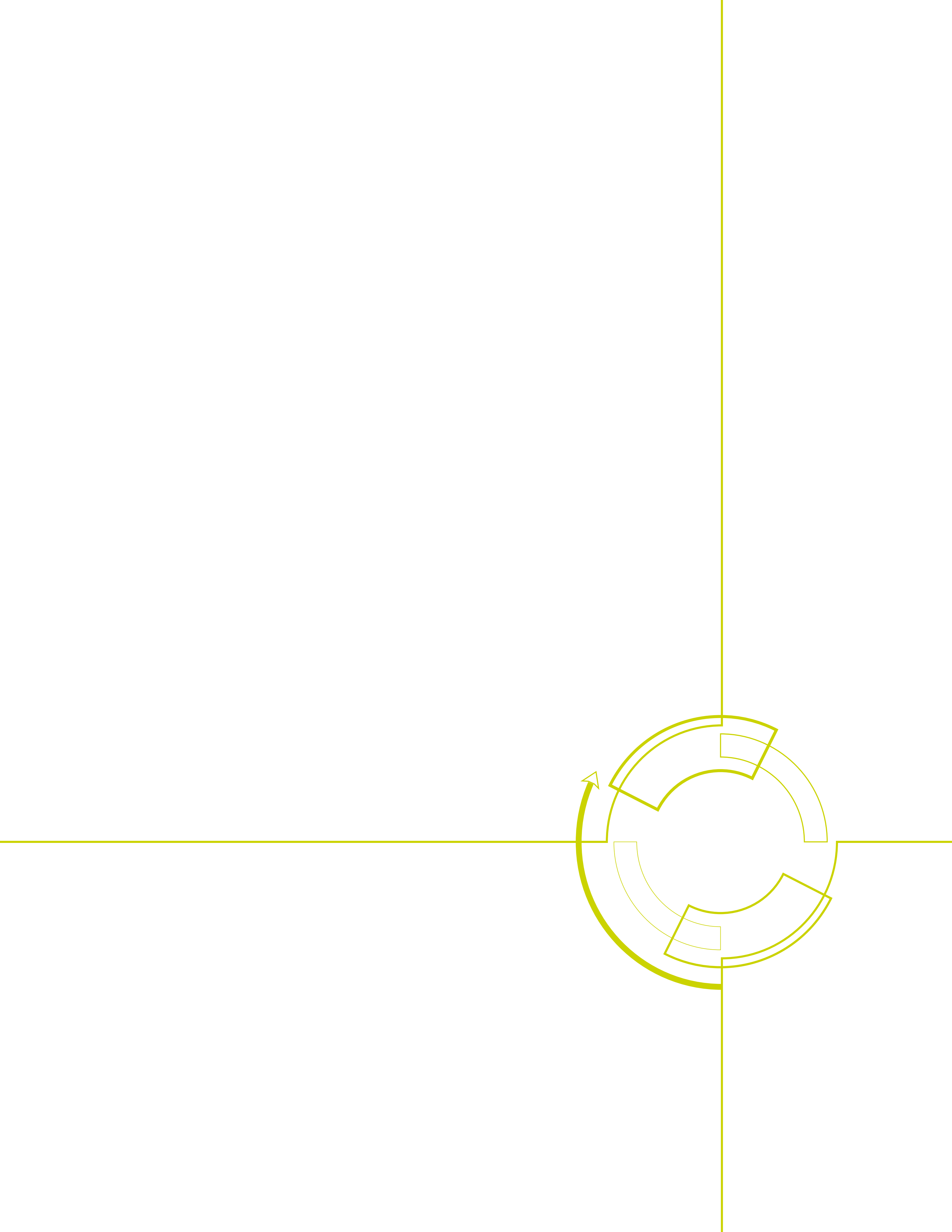
GOAL







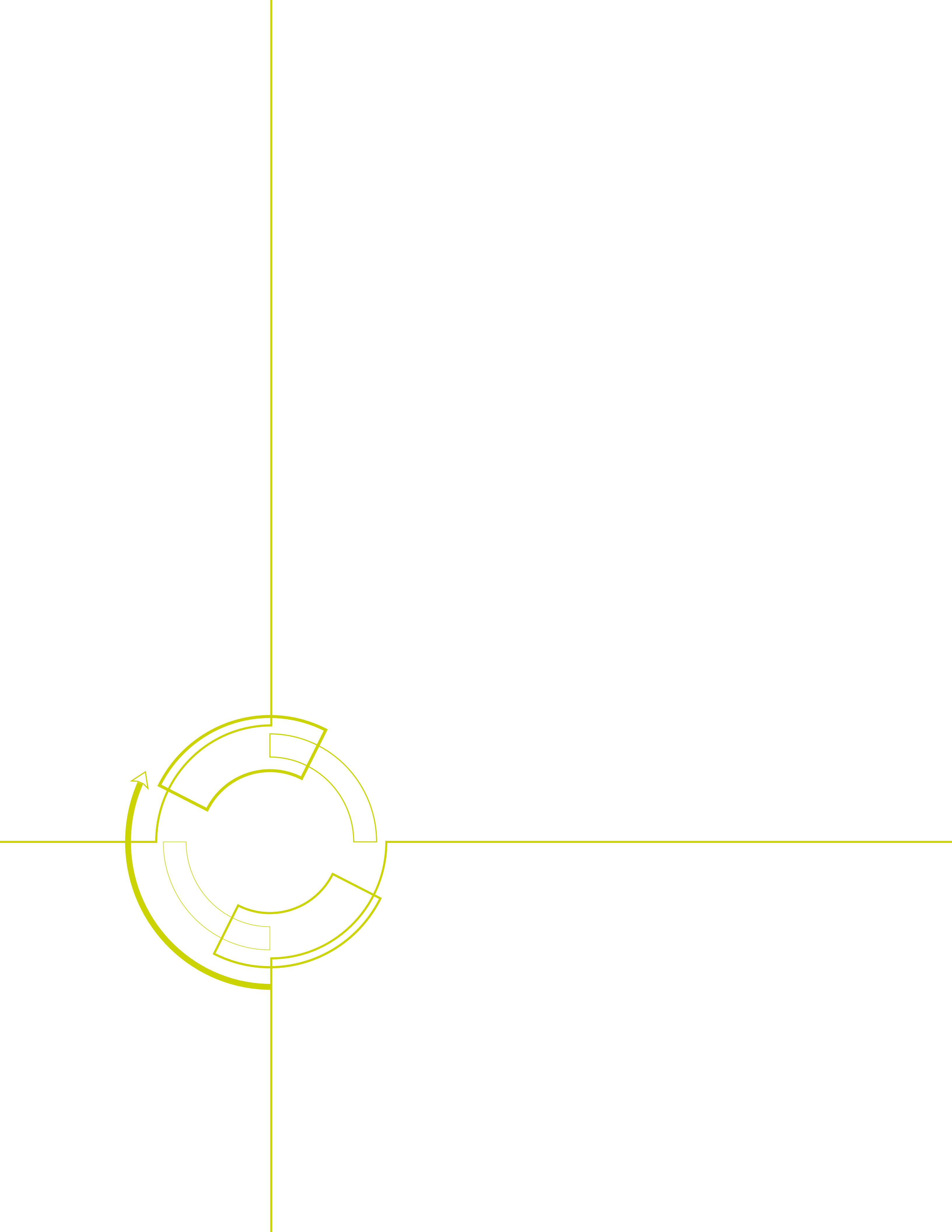


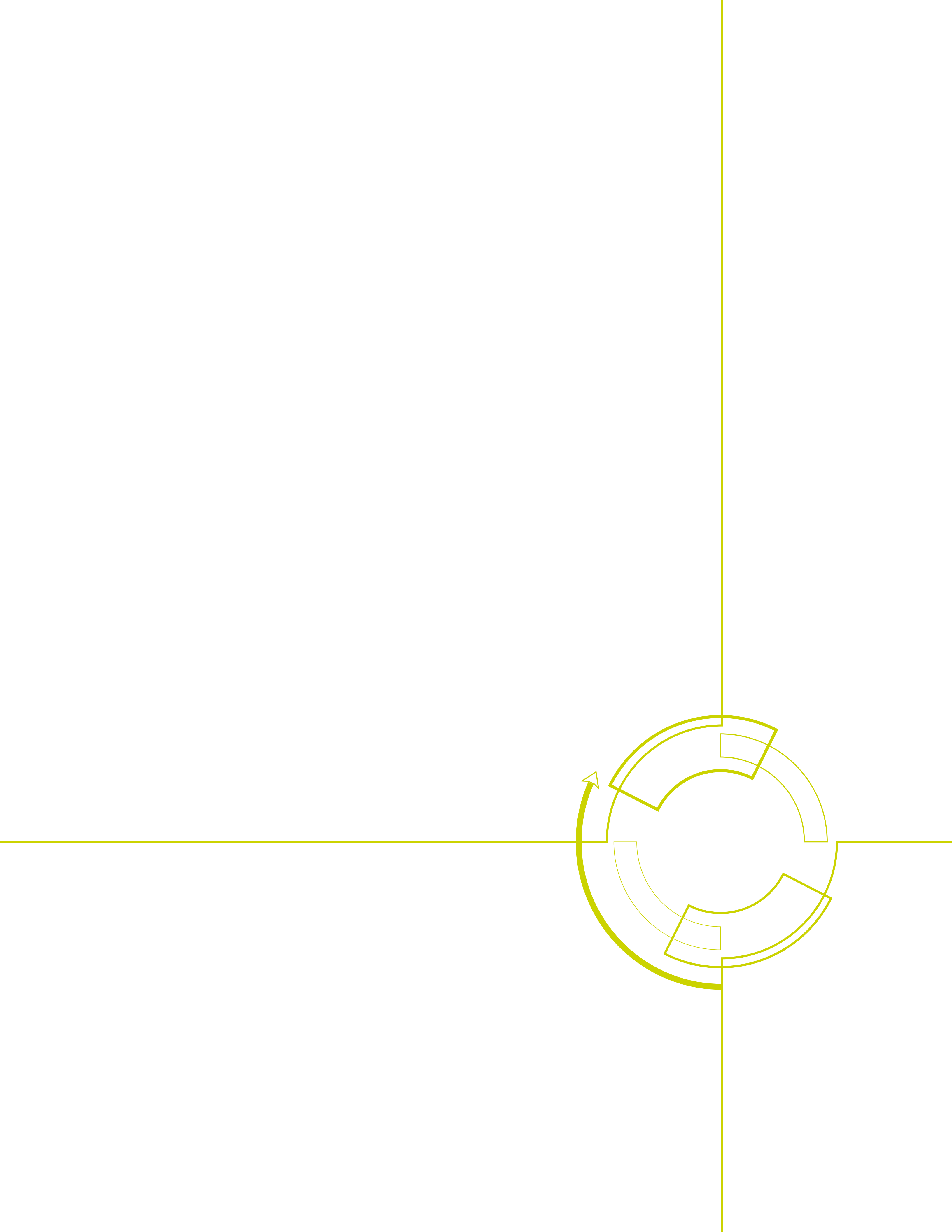


# الفهرس

# معاني المختصرات المستعملة في الميثاق

| | |
|---|---|
| و.م.ص.م.ص.ت | وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية |
| م.ر.م | منتدى رؤساء المؤسسات |
| ح.ع.ت.ح.م | حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة |
| ج.م.ج.م | جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات |
| م.م.د | المؤسسة المالية الدولية |
| م.ع.ح.ر.م | المنتدى العالمي للحكم الراشد للمؤسسات |
| م.ص.م | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| ن.د.خ | الناتج الداخلي الخام |
| GOAL 2008 | فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة |
| م.ذ.ش.و.م.م | المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة |
| م.ص.ج | المؤسسة الصغيرة جدا |
| ش.ذ.م.م | شركة ذات المسؤولية المحدودة |
| ش.ذ.أ | شركة ذات اسهم |
| م.غ.ح | المنظمات الغير حكومية |
| و.ت.م | وحدة تسيير المشروع |
| ب.ت.ه | برنامج التكييف الهيكلي |
| م.ت.ت.إ | منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي |





# تشكر

يروقني في المستهل أن أتوجه بشكري العميق إلى معالي السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الذي لم يتوان، منذ الوهلة الأولى، بدعمه لمبادرتنا هذه وذلك بإضفاء رعايته.

وفي نفس السياق، أتوجه بشكري إلى كل إطارات دائرته الوزارية الذين ساهموا، من قريب أو من بعيد، في أن يرى هذا الميثاق الوجود.

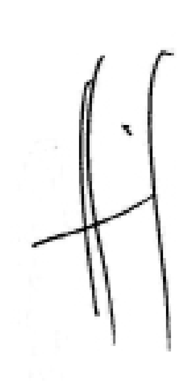
كما اتقدم بالشكر لخلية التحويل واليمومة التي ساهمت في تحقيق هذا الهدف، سواء بتسخيرها للخبرة العالية وكذا الإمكانيات اللوجيستية المعتبرة.

دون أن يفوتني الثناء على كل من المؤسسة المالية الدولية والمنتدى العالمي للحكم الراشد للمؤسسات والمركز الدولي للقطاع الخاص الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم في هذا المجال، بواسطة تدخلات خبرائهم وإسدائهم للنصائح والتوجيهات فيما يخص التجارب الدولية الناجحة في هذا الشأن.

دون أن أنسى الثناء على ممثلي جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، منتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات عن مساهمتهم وسعيهم الدائمين لتطوير وازدهار المؤسسة الجزائرية وتكريسهم هذا المشروع، بوضعهم اللبنة الأولى بطرحهم لفكرة الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

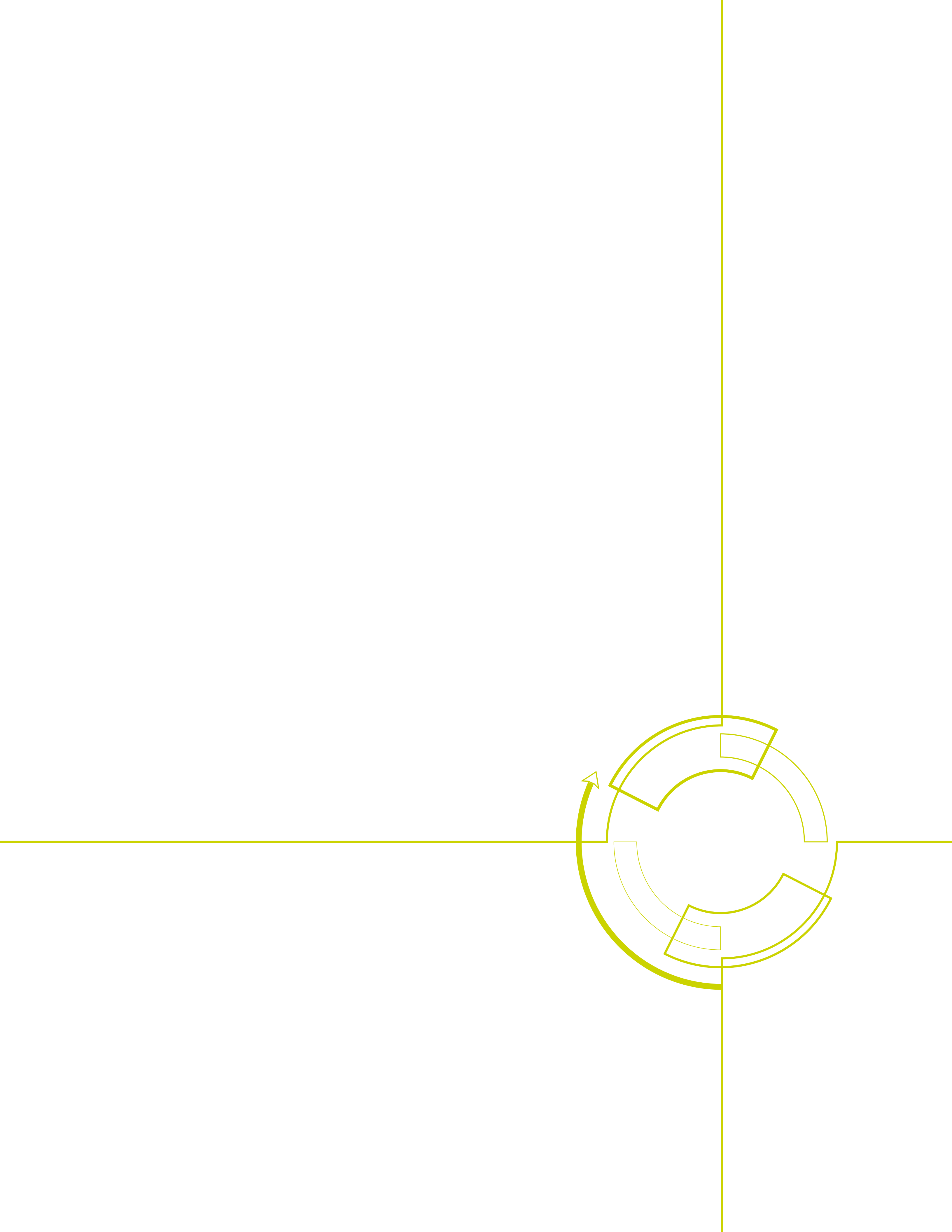
وفي الأخير، لا أختم دون أن أعبر، وبحرارة، عن ثنائي إلى كل زملائي في فريق العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL08) عن تفانيهم وروح المبادرة التي تميزوا بها.
بدونهم جميعا لم يكن هذا الميثاق ليرى النور.

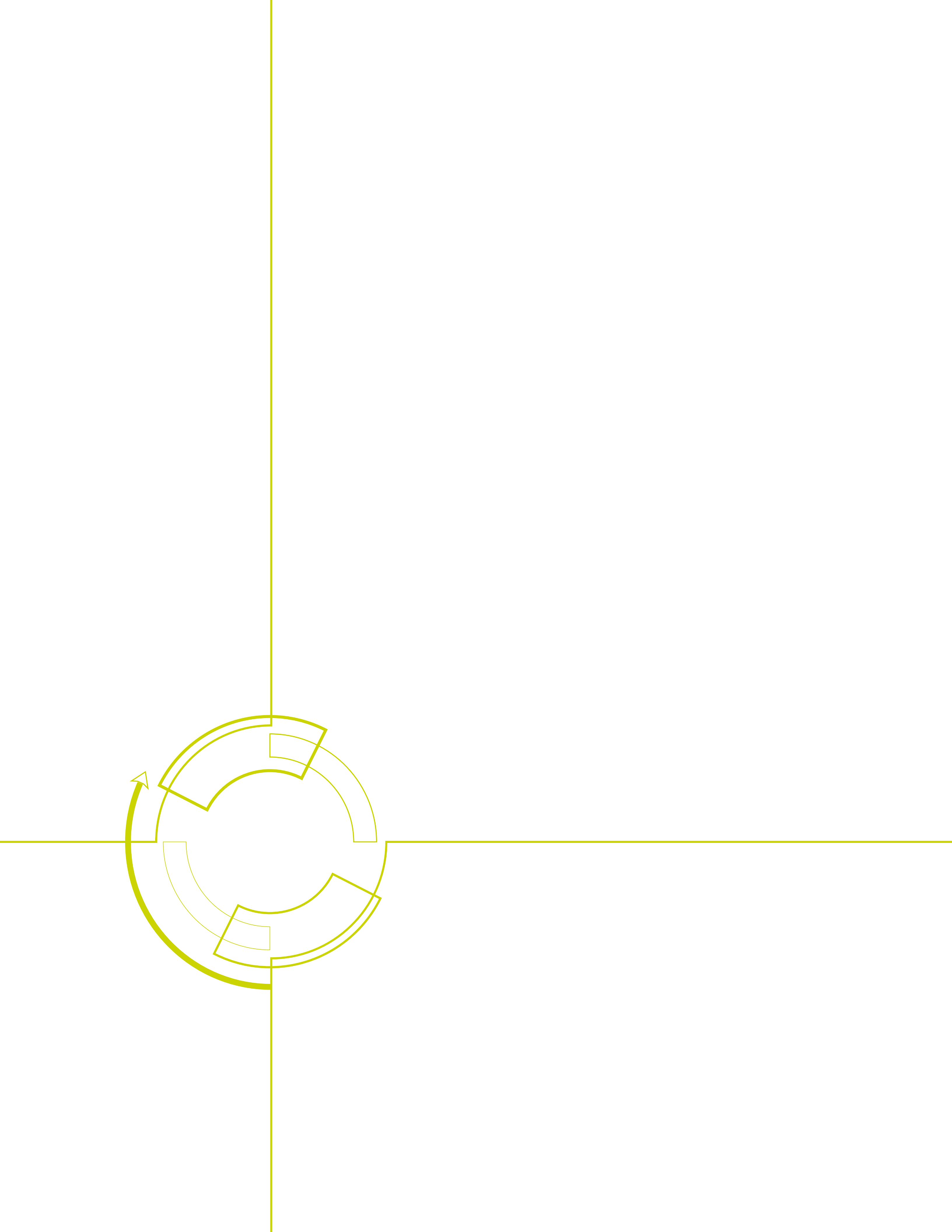
سليم عثماني،
رئيس فريق العمل المكلف
بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL08)



## تشكيلة فريق العمل (GOAL 08)

| | |
|---|---|
| **الرئيس** | |
| سليم عثماني | الرئيس المدير العام لمؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية<br>نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات<br>عضو منتدى رؤساء المؤسسات<br>عضو حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة |
| **المنســـق** | |
| طيب الطيبي | خبير مالي واقتصادي<br>عضو جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة |
| **ممثل السلطات العمومية** | |
| عبد الكريم بوغدو | مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية |
| **الأعضــاء** | |
| مريم بليل مجوبي | الامينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات |
| هلة بن عطية لغواطي | مستشارة |
| هند بن ميلود | محامية معتمدة لدى المحكمة العليا<br>رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء |
| صابرينة بوهراوة | خبيرة لدى خلية التحويل والاستدامة لبرنامج ميدا |
| انصاف خلادي | خبيرة لدى برنامج ميدا – أورو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| جون بوشي | مسير شريك M2CA |
| محمد بوشاقور | مستشار |
| عبد الكريم بوغدو | مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية |
| ناصر بورنان | مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية |
| ريشار فريديريك | خبير |
| رضا حمياني | رئيس منتدى رؤساء المؤسسات |
| علي حربي | المدير العام لمكتب الاستشارات «نكست ستيب» |
| إلياس كرار | رئيس مكتب المؤسسات التمويلة «هيميليس» |
| سليم عثماني | معرف مسبقا |
| طيب الطيبي | معرف مسبقا |





# توطئة

في شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول «الحكم الراشد للمؤسسات». وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد هذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في : تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة «إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة»، كأول توصية وخطوة عملية تتخذ.

وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع ومن ثم، ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

وقد تفاعلت السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي.

كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.

وبهذه التعبئة والاستعداد الكبيرين، عبر الجميع عن نيتهم للانضمام إلى المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا، كما برهنوا عن التزامهم بالعمل من أجل تعزيز هذه المبادئ والقواعد من طرف القطاع الخاص، على المستوى الوطني، ثم الانتقال إلى اقتصاد سوق حديث يتميز بالحزم والانتظام الكبيرين، أين يعبر عن الاحتياجات بدقة وشفافية بصورة متناهية الدقة.

تبين التجارب الدولية أن مواثيق الحكم الراشد للمؤسسات يمكن إعدادها من طرف مختلف الجهات الفاعلة : كالبنوك المركزية ومكاتب الاستشارات القانونية والمنظمات الغير حكومية وفرق العمل ...

وعليه، فإن الصيغة التي إعتمدتها كل من حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة و منتدى رؤساء المؤسسات هي تشكيل «بفريق عمل يتكون من طرف مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة».

وفي هذا السياق، ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالإنضمام لفريق العمل المنصب شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية «GOAL08»، في اشارة الى «فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008».

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلي نوفمبر 2008.

وغضون هذه الحقبة الزمنية، تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالإبتكار وتبادل الخبرات.

وفي هذا الشأن، فقد شكلت «مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004» أهم المراجع التي إستلهم منها فريق العمل مع تحريه أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

ويطمح هذا الميثاق إلى إعطاء إنطلاقة جديدة لترقية الحكم الراشد ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسة الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية، التي يمكن اتخاذها في هذا المجال، ضمن المحاور الكبرى المكرسة في آليات الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا (النيباد) فيما يخص بالحكم الراشد.

## تمهيد

يشكل الحكم الراشد للمؤسسة أهم الموضوعات التي تستقطب إهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية واستراتيجية. ومرد ذلك، يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق، في ضل التحديات، بإعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.

وبذلك، يقع على عاتق هذا النوع من المؤسسات رفع تحدي مزدوج : يتمثل التحدي الأول في التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو إقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات، التي تشكل نسيجه وهذا هو الرهان الرئيسي للحكم الراشد للمؤسة الجزائرية.

ظهر مصطلح الحكم الراشد للمؤسسة في البلدان الصناعية، وقد تكرس اليوم في كل العالم كشرط اساسي لتطوير المؤسسات وصمودها في حالة وقوع الأزمات.

في معناه الأكثر شمولا ، فإن مفهوم الحكم الراشد يعتبر تلك العملية الارادية والتطوعية للمؤسسة، من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها و مراقبتها.

وفي هذه الحالة، فإن توجه المؤسسة يكون خاص جدا : حيث أن المصلح التي تتبناها تتجاوز بوضوح دائرة إختصاص مالكيها وذلك بدمج الأطراف الفاعلة الرئيسية على نطاق أوسع في تسييرها، بالمقابل فهؤلاء الإدارين والفرق التنفيذية وكذا الأطراف الشريكة الخارجية لتطورها سيتصرفون كفرق تنفيذية وليس كمجرد موكلين، أين تبرز ضرورة تحفيزهم وتنشيطهم حيث أن أدوارهم ومكانتهم في المؤسسة ينبغي أن تكون كاملة، مع الإعتماد على قواعد تعكس شفافية دور كل واحد منهم.

تشكل المؤسسة نظاما مفتوحا على الأطراف المكونة لمحيطها والتي تتفاعل معها بطريقة وثيقة ودائمة، وتشمل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في عملية تمويلها، وكذا الإدارات العمومية في اتصالاتها المباشرة والوثيقة معها، والموارد البشرية التي تشغلها من سوق العمل وغيرها من المؤسسات التي تنشط في فضائها التنافسي القريب : كالزبائن والموردين والمنافسين.
هذه الأطراف الفاعلة الخارجية ملزمة بالاندماج في علاقة تفاعلية، نتيجتها أن يكون الجميع فائز وذلك بواسطة تحسين المؤسسة لعلاقاتها مع بيئتها، مما يزيد في مصداقيتها وجاذبيتها وتغيير نظرة الغير لها بصورة إيجابية وبذلك، ستساهم في تغيير محيطها وتأثر فيه إيجابيا بدلا من أن تخضع لضغوطاته فقط.

بهذه النظرة الجديدة للمؤسسة، يصبح من أنها تتجه صوب متطلبات القدرة التنافسية والأداء الفعال وتحقيق المزيد من الربح

وهي أيضا، بحكمها الرشيد، سيتسنى لها بإدارة أحسن للأزمات التي تمر بها وضمان التنمية المستدامة. ومن الثابت في الآونة الأخيرة، أن مرد حالات الفشل التي سجلتها العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مردها على حد سواء بمشاكل عدم الامتثال لقواعد الإدارة والحكم الراشد وعليه، فإن مستلزمات اقتصاد السوق الحديث والمنطق التقني – الإقتصادي يحتم أخلقة المؤسسة لتصبح مؤسسة جوارية مكملة ولايمكن فصل هذا الدور عنها.

إن هذا المنهج الجديد للمؤسسة يستوجب التركيز على ضبط وبدقة حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة، وعلاقاتهم المتبادلة بالنظر للطابع الإحترازي للاحكام المتخذة بهذا الاتجاه، مما قد يؤدي بالمؤسسة لتقليل العديد من المخاطر التي تهددها.
إن تبني مبادئ الحكم الراشد ممارستا في عالم الأعمال سينبثق عنه تكريس ممارسات إقتصاد سوق سليمة وديناميكية مزودة بنسيج مؤسسات ذات جودة.

إن رهانات الحكم الراشد للمؤسسة تكتسي طابع استراتيجي يتجاوز النطاق الجزئي للمؤسسة نفسها وبيئتها، ليؤثر على نوعية نموذج اقتصاد السوق المتبني.

مما يستوجب على المؤسسات الجزائرية أن تؤمن بأن مصلحتها في تبني ميثاق الحكم الراشد وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مطالبة، أكثر من ذي قبل، بأن تحصن نفسها ضد الصعوبات العويصة التي تعترضها بواسطة تبنيها لقواعد التسيير الشفاف والاستقرار والانضباط والصورة الحسنة.

ومن المؤكد، أن هذه الفوائد ستؤدي بالعديد من المؤسسات إلى تبني هذا الميثاق العملي، مما سيسمح بتحسين صورة المؤسسة الجزائرية وجاذبية الاقتصاد الوطني، من حيث رأس المال والمهارات وتنويع مصادر تراكمهما.

## عرض عام حول الحكم الراشد للمؤسسة

الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة :

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة ؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وبصفة عامة، فإن فحوى وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

ماذا يشكل الميثاق و ما لا يشكله

يهدف موضوع هذا الميثاق إلي وضع، تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا او كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادىء الاساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف الى تطبيق هذه المبادىء على ارض الواقع.

وعليه، فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض ارادتها او مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس، فهو يمنحها ادوات تساعدها على تحرير تسييرها عن طريق توفير اقصى قدر من الامن.

ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك، فهو يأتي موافقا لها غير أنه لا يدعي الكمال، خاصة وان النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول المؤسسات.

واخيرا، فهو لا يدعي الحصرية وإنما يستهدف، اساسا وبصفة أولوية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ويترك المجال للمؤسسات الاخرى حرية استعماله أو اللجوء الى مصادر اخرى.

طرق وضعه حيز التنفيذ

يعتبر الانضمام إلي ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي، وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة إستغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها.

يمكن للمؤسسة التي تبدي اهتماما بالميثاق ان تنطلق أولا بإجراء تقييم أو تشخيص وضعيتها فيما يخص مدى تنفيذها لمبادئ الحكم الراشد، وعلى هذا الاساس، ستتخذ التدابير الكفيلة بتحديد الترتيبات الواجب إتخاذها ومن ثم، تنفيذها وفقا لخطة مضبوطة.

وبهذه المناسبة، تعلن المؤسسة عن إنضمام كلي او جزئي للميثاق وبذلك، ستعبر عن نية إستلهامها من الفلسفة التي يطرحها الميثاق وكذا مبادئه، كليا او جزئيا، مع المحافظة على امكانية ابداء تحفظات جزئية او اقتراح تعديلات.

جهاز المرافقة

تتطلب ترقية الحكم الراشد، الى جانب النشر الواسع للميثاق، ضرورة وضع جهاز مرافقة يتكفل بما يلي :

- تسجيل المؤسسات المنخرطة ضمن هذا الميثاق، والتعديلات والإثراءات التي تريد إدراجها ؛
- تشكيل مجموعات عمل وتفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في السياق الجزائري ؛
- تنظيم لقاءات تحسيسية وتكوينية حول الحكم الرشد للمؤسسات، لا سيما تجاه مديري المؤسسات ؛
- تطوير العلاقات الدولية مع الهيئات المماثلة بهدف تبادل التجارب، والمشاركة في المنتديات والشبكات العالمية التي لها علاقة بالحكم الراشد للمؤسسات.

يمكن لهذا الجهاز أن يتكرس على أرض الواقع بإنشاء معهد جزائري للحكم الراشد للمؤسسة.

عرض فحوى الميثاق

يتضمن الميثاق جزئين هامين وملاحق.

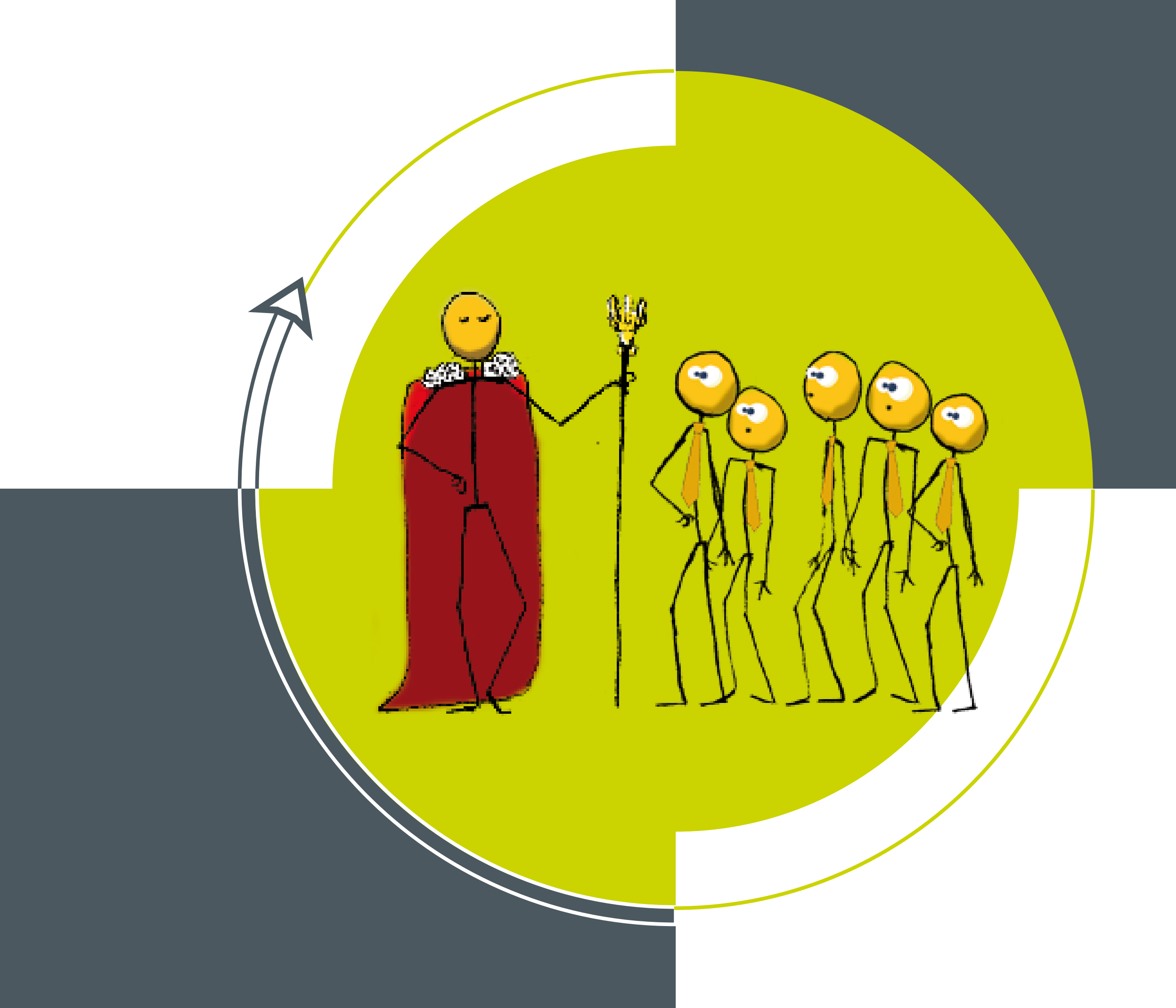
يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات، اليوم، ضروريا في الجزائر، كما أنه (الجزء الأول) يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن جهة، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع، في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

# الجزء 1

## ضرورة ميثاق جزائري
## للحكم الراشد للمؤسسة



1

## الظرف الجزائري

لقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال، من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط.

وقد زاد من حدة هذا التحدي المزدوج أن تعزز بالسياق الدولي من حيث استمرار التغيرات العالمية السريعة والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التألق لعالم الأعمال والمؤسسة.

يملك الاقتصاد الجزائري طاقة كامنة ضخمة للنمو والتطور خارج المحروقات. وبهدف تكريس ذلك، في أرض الواقع، تم الشروع في السنوات الأخيرة، في الكثير من الممهدات، نذكر منها الاستثمارات العمومية الضخمة المنجزة من أجل تعزيز البنى التحتية الأساسية والعديد من الاجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة.

وعليه، فإنه يتعين على المؤسسات أن تضمن الشروط الداخلية لنجاعتها ولجلب الأموال وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها وأن تعطي نفسها الرؤية والاستقرار الضروريان لديمومتها.

كل هذه المستلزمات تمر وجوبا بتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة.

2

## المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية، مبدئيا، بمبادئ الحكم الراشد، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي، و التي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الإستعمال الجيد للأموال العمومية.

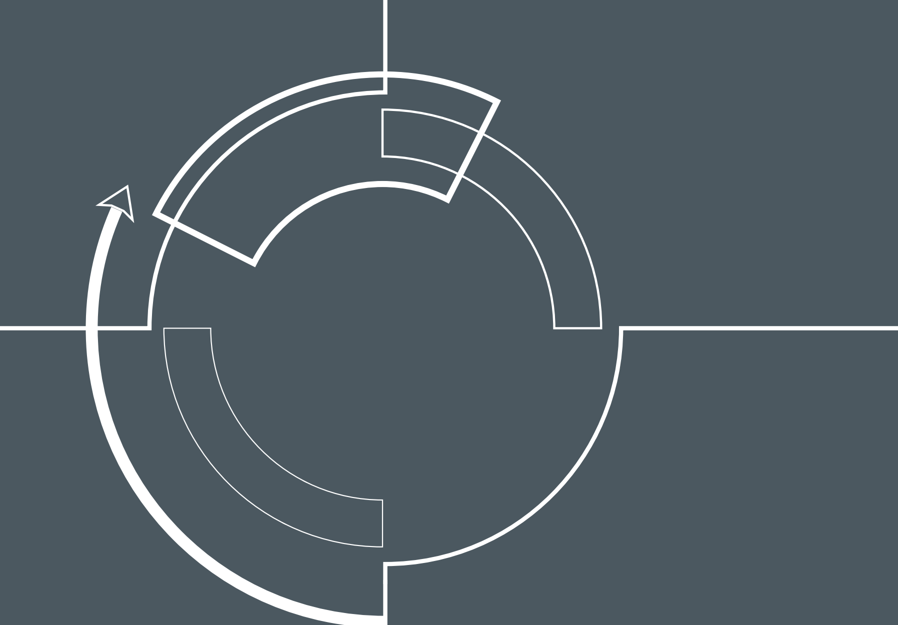
إن هذا الميثاق موجه، بصفة خاصة إلى :

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية ؛
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تتهيأ لذلك.



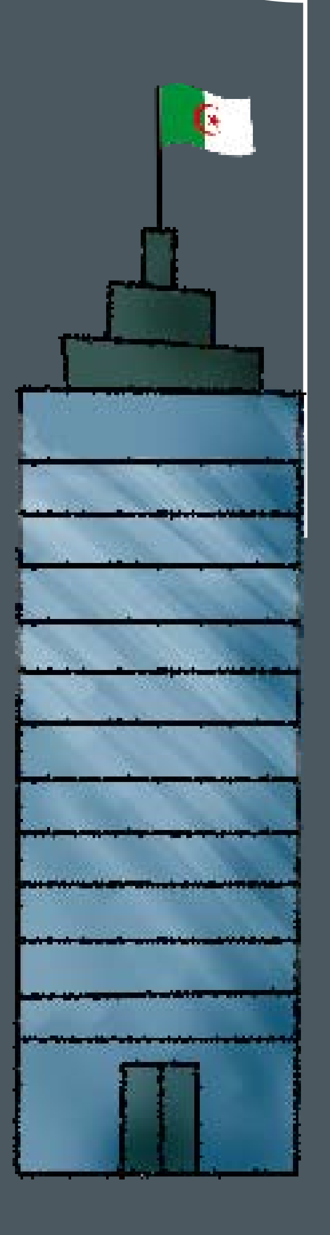

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف ذا أولوية

تحتل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مكانة مميزة في الاقتصاد الوطني وذلك، بالنظر لنسيجها الكثيف ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام، خارج المحروقات، ووزنها في عدد مناصب الشغل الوطنية ، مما يبرر الاهتمام المتزايد الذي أولته لها السلطات العمومية في السنوات الأخيرة، مما يؤكد المكانة والدور المنوط لها في سياق الإصلاحات الجارية.



## المميزات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة

بالرغم من الاختلافات التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، غير أنها تتفق في العديد من نقاط التوافق و الخصائص المشتركة مثل :



- بالرغم من نموها السريع والمطرد، من حيث عدد الإنشاءات الجديدة، فإنها تصطدم، وفي أغلبيتها، بمشكل البقاءواليمومة الراجع لأسباب داخلية وخارجية عن المؤسسة ؛

- كما تتسم بخاصية اجتماعية صلبة، وعلى نطاق واسع، كونها مؤسسات عائلية مزودة بقوانين أساسية تفضل المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (م.ذ.ش.و) وبنسبة أقل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م). أما بالنسبة للشركة ذات اسهم فتبقى قليلة الإنتشار، بالرغم من أننا نسجل، في السنوات الأخيرة، تقدم هذا النوع من الأساس القانوني ؛

- كما يبقى تسييرها يخضع إلى النمط العائلي : حيث المالك الوحيد أو الرئيسي محاط بموظفين من أفراد أسرته، حيث يتكفل بنفسه بالتسير ويركز على بقاء الحكم في اتخاد القرارات فقط و كذا بالنسبة للمسؤوليات والصلاحيات، مما يجعل من التحكم في طرق حديثة في الإدارة والتسيير غير كافية اللجوء إلى الإستشارة والخبرة الخارجية لا تحدث إلا نادرا.

إن الوصف النمطي المذكور في الإطار أعلاه، والخاص بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التابعة للقطاع الخاص، لا ينفي من تواجد عدد ولو صغير منها قد أحرز تقدما ملحوظا في الإدارة والتسيير، بالرغم من مشاكل النمو التي واجهتها. كما أن هناك الأقلية من الجيل الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينت الطريق المحتم الذي يجب أن يسلكه الآخرين إلزاما، سواء المتواجدة منها أو التي تتأهب للإنشاء، حيث في كلتا الحالتين يجب عليها المرور على قواعد الحكم الراشد الصارمة والتي نطرحها في هذا الميثاق بشكل مختلف يطبعه التبسيط.

## 1.3 العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحول دون استمرارها

تعيش فئة معتبرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص الجزائري مشاكل عويصة، مردها إلى النمط العائلي للتسيير وحصره بشكل مباشر وبالكامل في يد المالكين الذين يتوصلون كيفما كان للحفاظ على سيرورتها يوما بعد يوم.

تتميز هذه المؤسسات بـ :

- عدم كفاية رأسمالها الذي يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها من توفر شروط قبولها للحصول على قروض بنكية ؛
- ضعف و غياب قواعد التسيير في كثير من الأحيان، مما يضعف قدرتها على أن تكون تنافسية ويثني البنوك عن تمويلها ؛
- ثقافة الإنغلاق على الخبرة والإستشارة الخارجية وكذا الشراكات الممكنة التي ستساهم، دون أدنى شك، في القضاء على ثقافة العزلة الناجمة عن النمط العائلي والشخصاني ؛
- صعوبة الحفاظ على استمرارية المؤسسة خلال مرحلة الانتقال والتحويل حيث، بمجرد أن المؤسس الذي يجمع بين كل من المركز الرئيسي الوحيد للمساهمين، ودور المدير الذي له السلطة المطلقة في القرار، يتوفى أو يتقاعد فإن المؤسسة تضطرب بأكملها.

## 2.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات النمو

لا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل الديمومة والاستمرارية فقط، بل تواجه مشاكل النمو أيضا. وقد أصبح على المؤسسة أن تبلغ ما وصل إليه مستوى تحدي النمو والمتمثل في بلوغ :

- الارتفاع إلى مستويات كافية لرؤوس الأموال، والتي تسمح لها بتمويل أنشطتها، وإذا لزم الأمر الإستفادة من قروض بنكية ؛
- وضع معايير وقواعد مكتوبة للتسير، تترجم بشفافية أنشطتها ومراقبة كافية لأدائها ؛
- تمرير التسيير إلى «جيل ثاني من العائلة» بتعاقب المؤسسين الذين يطالبون، طوعيا، بالخبرة الخارجية والشراكاء المختلفين، وحتى مساهمين خارج نواة المؤسسة العائلية ؛
- الوصول إلى مستويات مماثلة من القدرة التنافسية أو التقرب من تلك السائدة على الصعيد الدولي في قطاع النشاط المعين ؛
- وضع رؤية استراتيجية تنعكس في شكل خطة عمل، تمتد أنشطتها على مدى عدة سنوات، بغض النظر عن التغييرات المحتملة والمتعلقة بقضايا الخلافة والتنقل.



## الحكم الراشد والملامح الكبيرة للمؤسسات الجزائرية

| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية | | المؤسسات المساهمة في البورصة |
|---|---|---|---|
| | الجيل 1<br>مؤسسات لديها صعوبة كبيرة في البقاء | الجيل 2<br>مؤسسات في مواجهة تحديات النمو | |
| الوزن النسبي في عالم الأعمال | تمثل الأغلبية | تمثل الأقلية | ضعيف |
| الرهان الرئيسي للحكم الراشد | الإستمرارية قصد البقاء عن طريق تبني لقواعد الحكم الراشد على المدى القصير مع الحرص على إجراء التعديلات الملائمة | الدوام والبقاء بتبني إستراتيجية طويلة الأمد سعيا للنمو | |
| المنطق الخاص لاجراء مسار الحكم الراشد | الوقت المركزي المناسب حين إجراء عملية التأهيل | مرحلة الانتهاء من عملية تحديث التسيير | |

4

# مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

إن تشخيص حالة الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية ينبغي أن يكون مؤطر علميا، بواسطة دراسة استقصائية لعينة من المؤسسات. غير أن هذه الوضعية معروفة بما فيه الكفاية في محتواها، مما يمكننا من تحديد جملة المشاكل الرئيسية التي تطرح حول الموضوع.

## 1.4 المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف بإختلاف إنشغال المؤسسة سواء ما تتعلق ببقائها أو بنموها.



### المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو |
|---|---|---|
| العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة | باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية. | عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون اكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى. |
| الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة | ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة. | وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا. |
| حالات الانتقال والخلافة | مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر. | تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة المؤسسة. |
| التناسق بين الاستراتيجية ومصلح المؤسسة | المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم. | تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تنسقها، أي هذه الإستراتيجية مع مصالحها تستحق لدعم. |

## 2.4 المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة

تخص مشاكل الحكم الراشد ، بدرجات متفاوتة، مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

### > كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك ؟

ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين، ترثى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الإقتصادية هذه الأخيرة.
وتهتم قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.

### > كيف يمكن جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية ؟

يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجين عن نواة المساهمين، الأولية التي تكون عائلية غالبا ، مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين.

في الجزائر، ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.

يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة على حقوقهم، بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المكرسة في هذا الشأن.

### > كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية؟

توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة، من الادارة الجبائية. واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه، يعد الجهد المبذول، من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء ، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

### > كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين ؟

تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة «الجمعية» مفهوما سلبيا. على الرغم من أن «الجمعية» حركة حضارية وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، و هي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية المساهمين الأقليين.

### > كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين ؟

إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين، وفضلا عن ذلك، ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسَسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات.

هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والإمتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الاطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة.

وعليه، تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات : مجلس الادارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

## كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟

تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه : وتحمل هذه الوضعيات إلي زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء (سواء شغلوا مناصب تنفيدية أم لا).

إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات و التقسيم الدقيق للوظائف.

## كيف نعالج مشاكل انتقال الإستخلاف ؟

لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها :

- عدم استعداد الورثة ؛
- غموض وضعية الأملاك ؛
- غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.

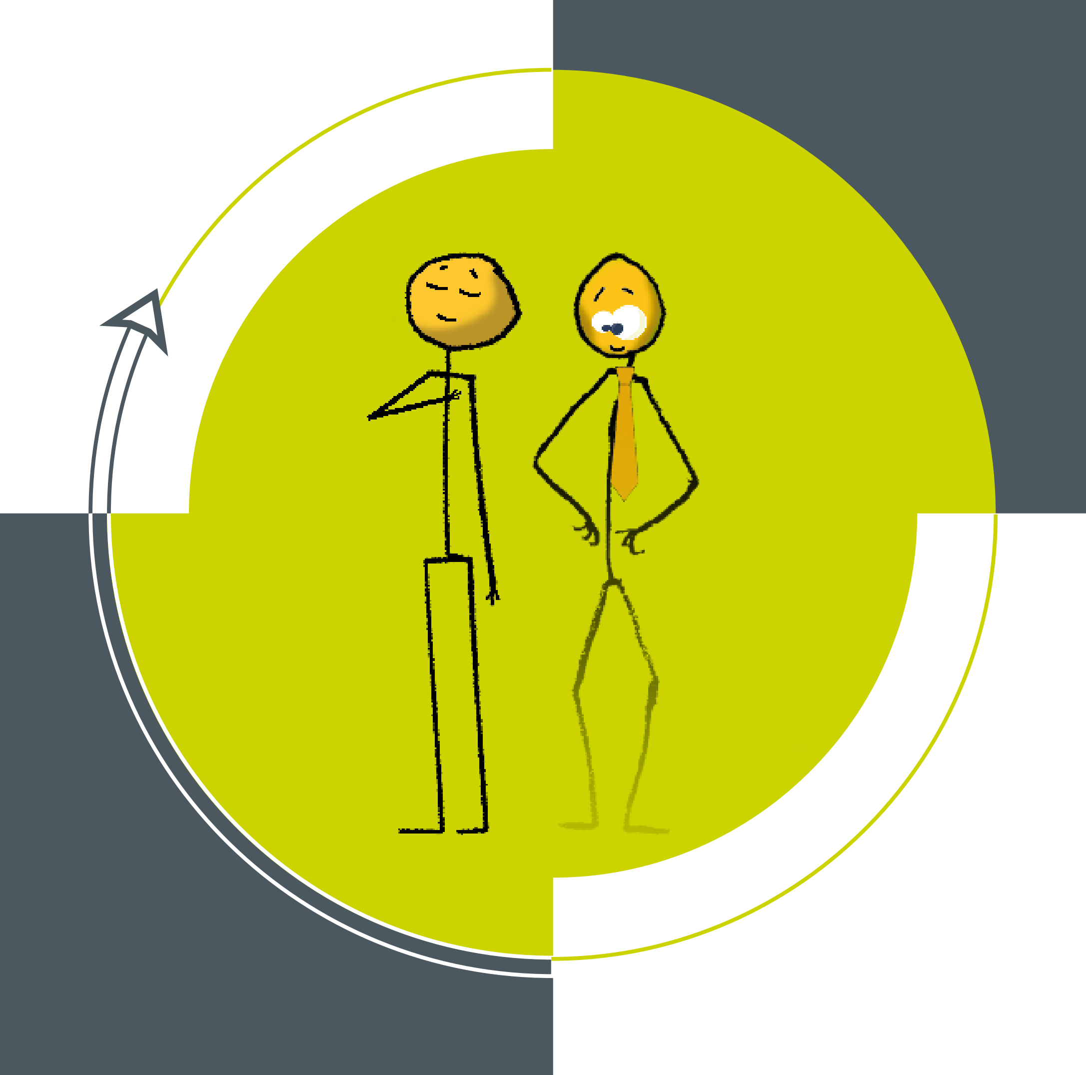
المقصود في هذا الشأن، هو توقع عدد من الاجراءات المكتوبة والغير مكتوبة و المتظمنة :

- ادماج وتحسيس المالكين من المؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا، لأنهم مطالبون بإتخاذ زمام الأمور في المؤسسة لاحقا ؛
- توقع اجراءات الإستخلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة ؛
- استدامة الهياكل التنفيذية العملية والاستراتيجية لاسيما عن طريق ادخال كفاءات خارجية عن نواة العائلة ؛
- تحديد اجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة.

يحتمل أن أي مؤسسة يمكنها أن تعيش مشاكل الحكم الراشد بطريقة منفردة. وعليه، يقع على كل مؤسسة البدء بتقييم نفسها والتأهب الضروري بأخذ الإجراءات اللازمة مستلهة في ذلك من الأحكام المقترحة في الجزء الثاني من هذا الميثاق وعلبة الأدوات الظاهرة في الملاحق.

# الجزء 2

## المعايير الأساسية
## للحكم الراشد للمؤسسة





تهدف معايير الحكم الراشد للمؤسسة إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية التبعية.

## الإنصاف

توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بها، بطريقة منصفة

## الشفافية

هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات و المسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع

## المسؤولية

مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة

## التبعية

كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له



## تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين ،من جهة، الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة، ومن جهة أخرى، الأطراف الفاعلة الخارجيين.

تعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقات المحررة من طرف هذه الأخيرة مع الغير.

تشكل القيمة المضافة، التي تجلبها معايير الحكم الراشد ، بتوضيح كيف يمكن في مختلف مراحل التدخل التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية.



## معايير الحكم الراشد تتوجه لجميع أنواع الأشكال القانونية للمؤسسة

إن الشكل القانوني للتنظيم الأكثر تطورا هو شكل «المؤسسة ذات الأسهم» وهي تقوم على ثلاث هياكل متميزة :

- تلك التي يمارس فيها مالكوها حقوقهم وامتيازاتهم ؛
- تلك التي تمارس فيها القيادة ومراقبة أنشطة المؤسسة ؛
- تلك التي يضمن فيها تنفيذ أنشطتها.

تختلف التسميات باختلاف الصيغ المستعملة*. ولغرض التبسيط يشار في هذا الشأن إلى تلك التي غالبا ما تستعمل في الشركة ذات الأسهم :

- الجمعية العامة التي تضم جميع المساهمين ؛
- مجلس الإدارة الذي يضم الإدارين التنفيذيين ؛
- المديرية العامة التي يضمنها الفريق التنفيذي ؛

فيما يخص الشركة ذات المسؤولية المحدودة، فإن الحاجة إلى وضع جهاز أو هيئة قيادة ومراقبة فعلية غير محسوسة، لإعتبار أن عملية التسيير تتم مباشرة من قبل أحد المساهمين أو بعض المساهمين المهيمنين. هذا النموذج أكثر استعمالا في المؤسسة ذات الشخص الوحيد، أين يتكفل المساهم الوحيد، بنفسه، بجميع مهام التسيير اليومي.

والنموذج الموصي به هو المطبق في الشركة ذات أسهم. بالنسبة للمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، وفي بعض الأحيان المؤسسات ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة والتي يمكنها ان تقاربه مع الابقاء على تنظيمها القانوني. ان تحويل المؤسسات الى مؤسسات ذات أسهم ليس شرطا ملوما لتنفيذ قواعد الحكم الراشد في المؤسسة.

---

* حسب صيغ اخرى للشركة ذات الاسهم، أين تحوي هذه الاخيرة على مديرية تسييرة ومجلس مراقبة عوض المديرية العامة و مجلس الادارة و تبقى الجمعية العامة في جميع الحالات ثابتة لا تتغير في الحالتين.



# الحكم الراشد للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة

## معايير اختيار الشكل القانوني

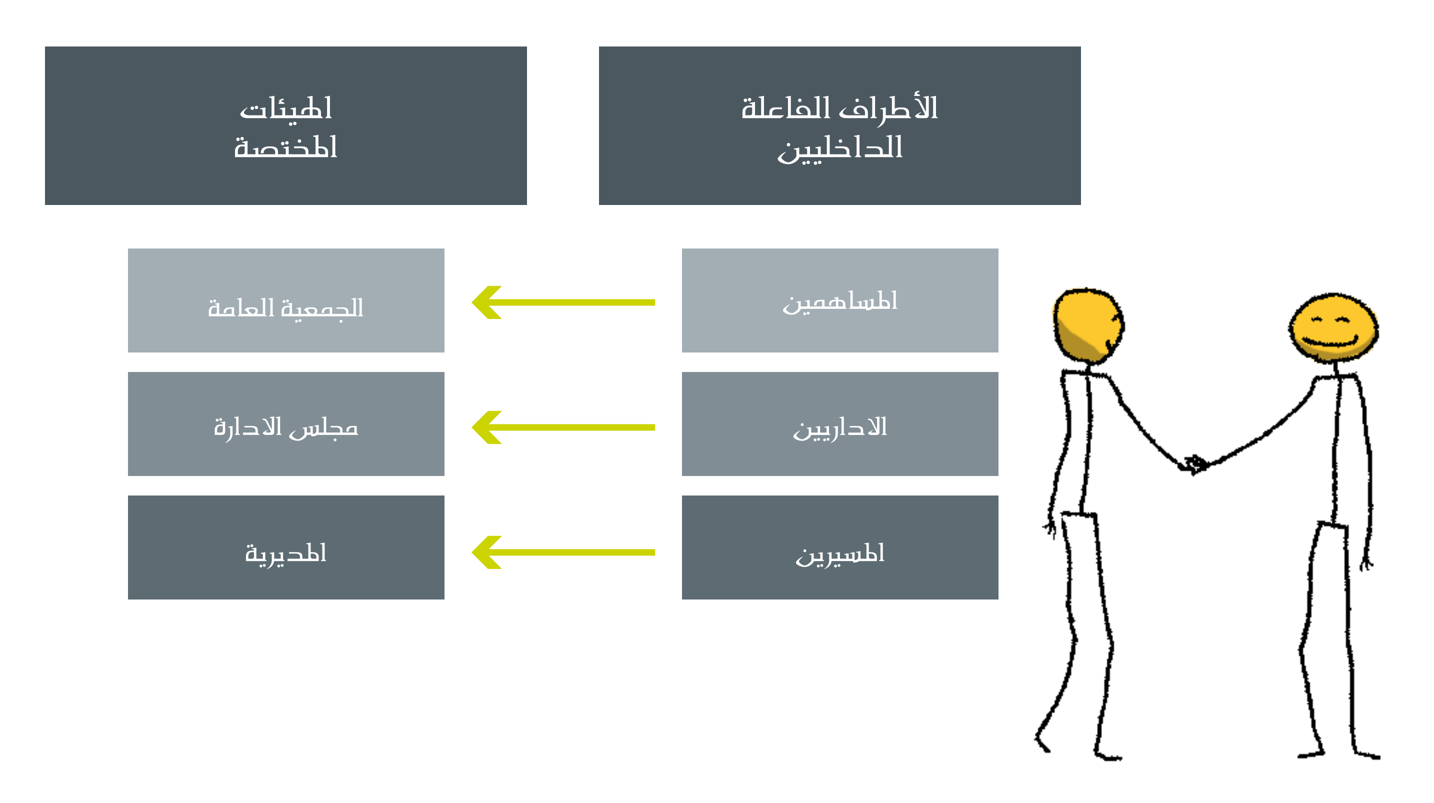
| | المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة | شركة ذات أسهم |
|---|---|---|
| الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي | 100.000 دج | • طلب عمومي للادخار : ابتداء من 5 ملايين دينار جزائري<br>• دون طلب عمومي للادخار : 1 مليون دينار جزائري |
| عدد المساهمين | • 2 إلى 20<br>• مساهم واحد في حالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد | 7 على الأقل |
| سيولة الأسهم / الحصص الاجتماعية | محدودة | الأسهم قابلة للتداول واكثر نقدية |
| الأنشطة الخاصة | لا توجد استثناءات خاصة | الشكل مطلوب لبعض الأنشطة |
| التكيف | منح هامش واسع للمسير / المؤسس : شركات عائلية أو ذات رأس مال مغلق | مراقبة يقودها مجلس الادارة :<br>تعدد المساهمين وارتفاع متوقع للأسهم |

## بالتوازي مع هيئات الحكم الراشد لكل من SPA/ SARL ش.ذ.م.م / ش.ذ.أ

| الإطار القانوني : ش.ذ.م.م / ش.ذ.ش.و.م.م | الهيئات طوعية في ش.ذ.م.م المكيفة وفقا لقواعد الحكم الراشد | ش.ذ.أ |
|---|---|---|
| | الجمعية العامة | الجمعية العامة |
| | يمكن أن تنشئ مجلس الإدارة أو ما يعادله | تعين مجلس الإدارة |
| تعين مسير أو مسيرين من أو خارج الشركاء | يمكن أن يعتمدوا على مجلس استشاري | |
| | يلجؤون إلى الخبرات الخارجية | |
| | يعينون مدير أو مديرين (مديرية تنفيذية) | تعين مديرية تنفيذية |




## الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة




تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين، في اطار الهيئات التنظيمية المكرسة هم، في هذا السياق فقط. وبواسطة هذه الهيئات العضوية، يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة.
كل حالات المزج بين القوانين الأساسية والوضعيات المشغولة مبعدة.

### 1.1 الجمعية العامة للمساهمين

#### 1.1.1 الحقوق الأولية للمساهمين والحكم الراشد

يقصد بالمساهمين، بالمعنى الواسع، الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة. ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الأخرى.

ومن خلال تنفيذ قواعد الحكم الراشد، يتم إستهداف التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة و السماح، بذلك، للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة.



## مساهمة قواعد الحكم الراشد
## للحقوق الأولية للمساهمين

| الحقوق الأولية للمساهمين | القيمة المضافة للحكم الراشد للمؤسسة |
|---|---|
| المشاركة في تقاسم أرباح المؤسسة. | تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا. |
| تسجيل السندات المالية للمؤسسة. | أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة. |
| امكانية التنازل وتحويل السندات. | يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات. |
| المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين. | المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. اجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق. |
| الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم و مهامهم. | يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم. |

تترجم حقوق المساهمين بالإمتيازات التي يمارسونها في اطار جمعيتهم العامة.

* فيما يتعلق بالحالة الخاصة للحق في التنازل أو نقل السندات، يفترض أن كل مساهم حرّ في حافظة أسهمه، تحدد هذه الحرية بحقوق الشفعة. في الواقع إذا رأى المساهمون أن استقرار هيئة الشركاء هو عامل استدامة واستقرار للمؤسسة، يمكن أن يتخذوا اجراء كهذا. يمكن لحق الشفعة أن يقيد ضمن القوانين الأساسية للمؤسسة أو أن كون محل إتفاق بين الماهمين.



## أمثلة عن القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين

- المصادقة على النظرة الاستراتيجية والقيم الخاصة بالمؤسسة ؛
- المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر ؛
- التحديد وبوضوح السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة ؛
- اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين ؛
- المصادقة على الحسابات السنوية ؛
- توزيع النتائج وتحديد حصة الأرباح القابلة لتوزيع ؛
- تعديل القوانين الأساسية للمؤسسة ؛
- فتح ورفع رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة ؛
- تعديل هيكل رأس المال ؛
- إجراءات المعاملات الخاصة و العمليات ذات التأثير والغير قابل للمراجعة* ؛
- تعيين و عزل أعضاء مجلس الإدارة.

إذا كانت الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة عند انشائها، يمكن إتمامها وتعديلها أو تحديدها بواسطة إتفاق المساهمين. هذا النوع من الاتفاق يتم عبر وثيقة تسمى «اتفاقية تفاهم»، يتم بموجبها، معالجة المسائل العالقة التي تقع ضمن اختصاصاتهم والتي تعد عنصرا حيويا في حسن سير أداء وتطوير المؤسسة. (انظر الملحق).

في حالة وجود تعاقد بين أطراف من المساهمين فقط، يجب اخطار الجمعية العامة به.

### 2.1.1 مهام الأساسية للجمعية العامة والحكم الراشد للمؤسسة

حتى يتمكن المساهمون التمتع بحقوقهم فعليا يقع، على الجمعية العامة واجب إعتماد مبادىء االتنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة. ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن – لجميع المساهمين – المشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة.

* مثل نقل الأصول التي تترجم في الواقع بالتنازل عن المؤسسة



وتحقيقا لهذه الغاية ، يجب على كل مساهم :

- تلقي كل المعلومات المتعلقة بإنعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب : التواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، والوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ ؛

- أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بأرايهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة، تقدم ترشيحهم للإنتخاب ؛

- إتاحة الفرصة لهم، وفي حدود الامكان، لطرح أسئلة على مجلس الادارة، بما في ذلك، المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) وكذا، إقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة وإقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.

يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعيات العامة، على إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

### 3.1.1 توزيع الأرباح

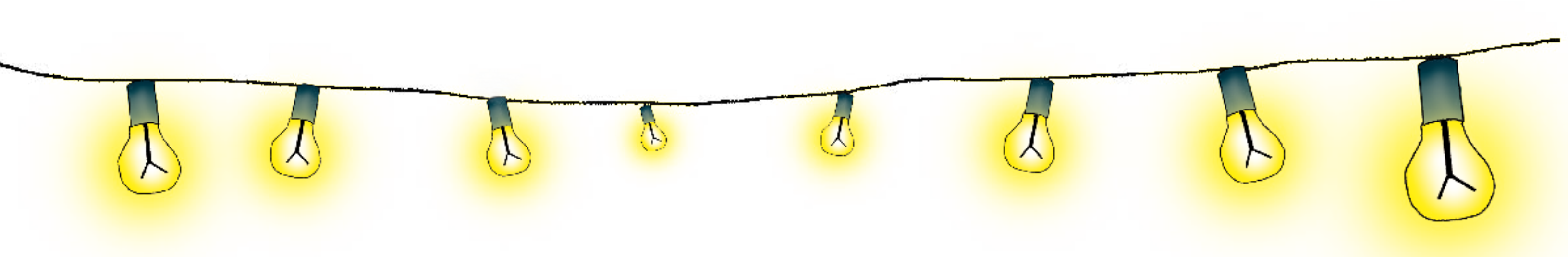
> "تتم عملية توزيع الأرباح على المساهمين، من طرفهم، في جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية."

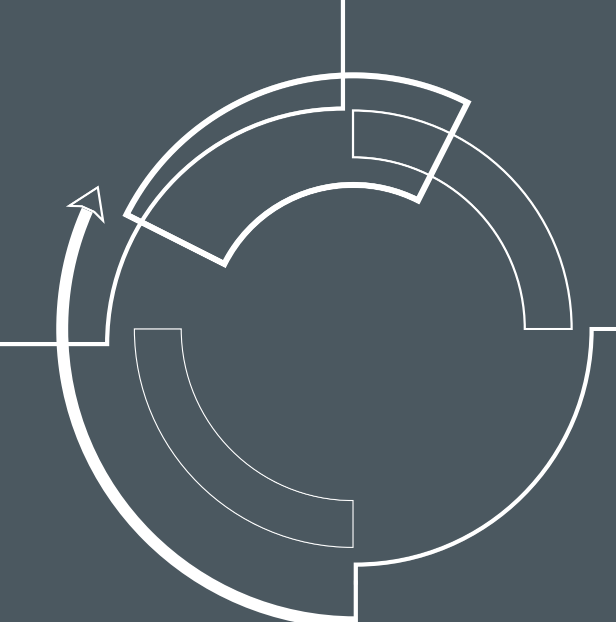
ومن الموصى به في هذا الشأن، أن تقييم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح يتم من الجمعية العامة، تبعا لاقتراح من مجلس الإدارة معلل، هذا الأخير الذي يبرز الشروط الاستراتيجية للمؤسسة، فيما يخص التسيير المالي والاستثمار، فضلا عن الالتزامات التنظيمية وأحكام النظام الجبائي الواجب أخذه بعين الاعتبار.

> "من المتعارف عليه أنه يجب اخضاع عملية توزيع الأرباح إلي سياسة واضحة يعدها مجلس الإدارة ويعرضها على تقدير المساهمين."

تتخذ قرارات توزيع الأرباح سنويا في حين أن إستراتيجية تطوير المؤسسة تمتد على آفاق أطول. دون الحد من مهام المساهمين، فإن تبني سياسة واضحة لتوزيع الأرباح من شأنها أن تساهم في إستدامة المؤسسة بواسطة :

- تشجيع توزيع سنوي للأرباح متناسق وإستراتيجية المؤسسة ؛
- ضمان رؤية واضحة لجميع الطراف الفاعلة.





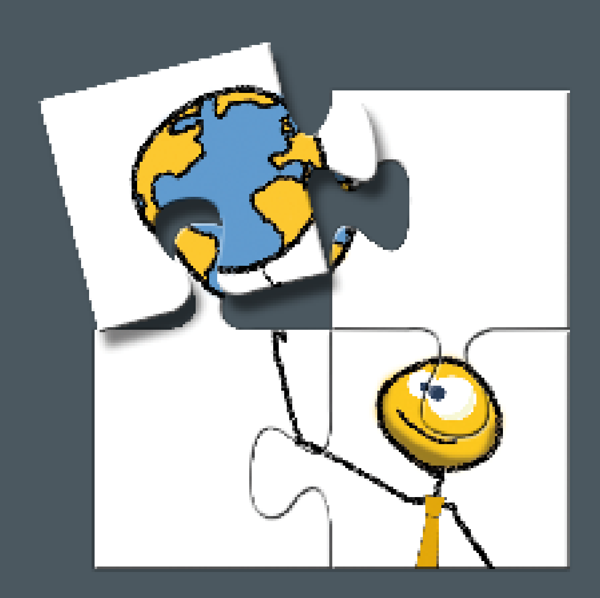
## من أجل تناسق في سياسة توزيع الأرباح

تتوقف إقامة سياسة متناسقة لتوزيع الأباح مع إستراتيجية المؤسسة إلى توفر شرطين :

- تقديم حصة أرباح كافية للمساهمين مقابل استثمارهم في المؤسسة ؛
- الحفاظ على مستوى ملائم من الاستثمارات من أجل تحقيق نتائج إيجابية في المستقبل.

وعليه فإن الأسئلة التي تسمح بإقامة سياسة لتوزيع الأرباح يمكن طرحها على الشكل التالي :

- ما هي أدنى حصة من الأرباح يمكن للمساهمين قبوها في الوقت الحاضر وماهي الحصة التي يرغبون في إعادة استثمارها في المؤسسة تحسبا لتوزيع أرباح مستقبلي ؟
- هل تغطي أنشطة المؤسسة على حسب تقدير المساهمين مردودا كافيا يبرر موافقة هؤلاء على إعادة استثمار جزء من الأرباح في المؤسسة ؟
- هل استراتيجية تطور المؤسسة دائمة وواضحة بما فيه الكفاية حتى يثق المساهمون في مردود استثمارهم المستقبلي ؟



## 2.1 مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعيّنون من طرف الجمعية العامة.

### 1.2.1 مهام مجلس الإدارة

#### قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها

إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتمَم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه استراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها.

وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي)، فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة.

### مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد

| مهام القيادة | مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بقيادة المؤسسة |
|---|---|
| ضرورة وضع إستراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات. | – وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح الشركة ؛<br>– شرح الاستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بإنتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر. |
| توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم | – تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية ؛<br>– تقدير خطط لاستخلافهم. |
| تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين | – مواءاة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهميها. |
| ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين. | – السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة. |
| ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون | – التوقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها ؛<br>– توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها ؛<br>– السهر على إدخال مكنزمات الوقاية من الاخطار. |

فيما يتعلق بمهام الرقابة الموعزة لمجلس الإدارة، فإنه يقع عليه واجب التأكد من أن المؤسسة تحوز على الأجهزة المناسبة في هذا المجال، لاسيما جهاز تسيير المخاطر والرقابة المالية والعملية فضلا عن احترام القانون والمعايير المطبقة.

وتنص التشريعات بالفعل عن توظيف محافظ الحسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية و بتفاعل وثيق مع مجلس الإدارة.

هذا الأخير يحرص على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات حتى يتسنى لهم الوقت للفحص واستدعاء الجمعية العامة في الآجال القانونية.

وبهدف ممارسة واجب المراقبة، يمكن لمجلس الإدارة أن بطلب الخبرة اللازمة.

وأخيرا، يمكن لمجلس الإدارة ان يضع تحت تصرفه لجنة مكونة من اداريين (لجنة المشورة) والتي تكون مسؤولة عن المساعدة في المراقبة المالية للمؤسسة و كذا توجيه أخذ القرارات.

وبصورة أعم، فإن مهام المراقبة يجب ان تخضع لاحكام تعتمد وتكرس من طرف مجلس الادارة.

## مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادىء الحكم الراشد



| مهام المراقبة | مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة المقترنة بمراقبتها |
|---|---|
| مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها | – التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة ؛<br>– التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات) ؛<br>– وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي. |
| الإشراف على الفريق التنفيذي | – السهر على وضع نظام تقريري فعال وتقييم شفاف ؛<br>– السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات. |
| تنظيم أنشطة مجلس الأدارة | – وضع اجراءات تنظيم وعمل مجلس الادارة تميزه الكفاءة والشفافية ؛<br>– السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات. |
| متابعة شروط استقرار المؤسسة | – مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد واجراء التغييرات اللازمة،<br>– متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في إتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة |

2.2.1 مبادئ عمل مجلس الإدارة

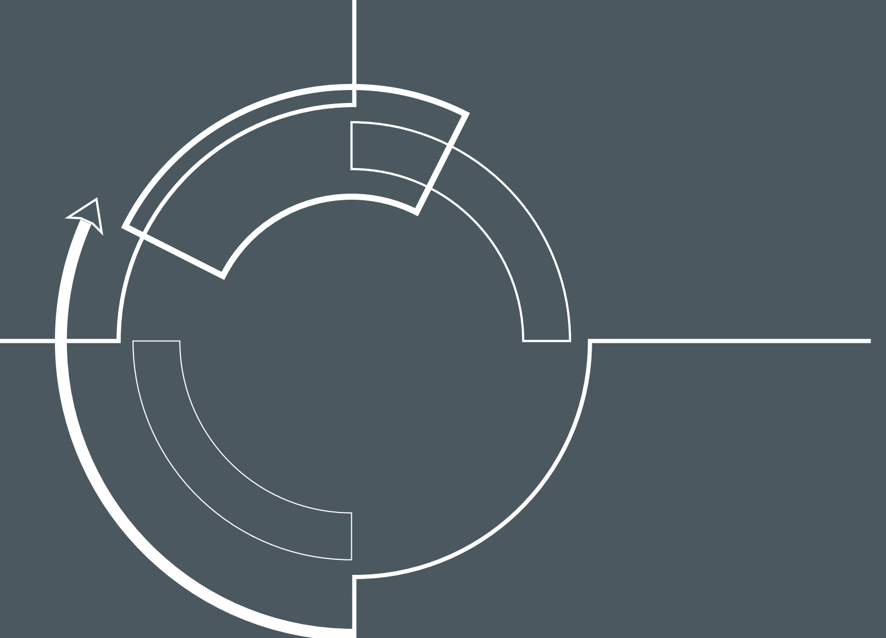


يعتبر مجلس الإدارة مسئول بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه ولذا، يجب أن يسعى الى جلب حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف، وبسرعة، من اجل مصلحة هذه الاخيرة وكذا مساهيمها. يجب عليه أن يؤدي هذه المهام بعلم بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية.

وفي حالة ما إذا كانت لقراراته تؤثر تاثيرا متفاوتا على الفئات المختلفة من المساهمين، يجب على المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار المصلح الحاضرة ويسهر على معالجتها بالعدل. هذه القرارات و التحكيمات يجب أن تؤسس على معايير الإنصاف والشفافية و على المعايير الاخلاقية العالية.

حتى يتمكن مجلس الادارة من القيام بعمله على اكمل وجه، يجب ان تتوفر على الاقل ثلاثة (3) شروط هي :

- أن على الاداريين واجب القيام بالمهام الموكلة هم وبتفاني ؛
- أن يكون بوسعهم الوصول الى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب ؛
- ينبغي ان يتمتعوا بمهارات تكفل هم ممارسة مسؤولياتهم.



## اللجان المتخصصة الموضوعة لدى مجلس الإدارة

لتنفيذ مهامه على أكمل وجه يستطيع مجلس الإدارة أن ينشأ على مستواه لجان متخصصة. تعمل بنظام تساي الأعضاء أو حسب المواضيع، وتضطلع بمهمة تنوير الإداريين ومساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته.

ويمكن أن تأخذ موضوع لجنة متخصصة : الإشراف على عملية تدقيق الحسابات والمراقبة المالية للمؤسسة والتفكير حول إستراتيجية المؤسسة وإختيار وتحديد مرتبات الإطارات المسيرة.

إن إختصاص هذه اللجان الفرعية لا يتعدي أن يكون لإسداء الرأي فقط ولا يمكنها أن تحل محل مجلس الإدارة ولا التأثير على إجماعه.

تعود إلى مجلس الإدارة سلطة التقدير ما إذا هو من الجدي إنشاء لجان متخصصة من عدمه. وإذا تم هذا الانشاء فيجب أن يعلم به رسميا كل المساهمين في المؤسسة وأن تحدد وبوضوح مهمته وتشكيلته وإجراءات عمله.



### 3.2.1 تشكيلة مجلس الإدارة

"يجب أن تحتوي تشكيلة مجلس الادارة التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبه. ويمكن أن يضم المساهمين ومسيري المؤسسة والإداريين الخارجيين."

يتصرف أعضاء مجلس الإدارة ضمن هذه الهيئة كإداريين حتى لو كانوا في نفس الوقت من مُلاك المؤسسة.

الإداريين الخارجيين هم أعضاء من مجلس الإدارة والذين لاينتمون للفريق التنفيذي ولا للمُلاك.
وعلى العموم فيمكن إعتبارهم مستقلين إلا في حالة ما إذا وجدت علاقة بينهم وبين الفريق التنفيذي أو مع المساهمين مما قد يثير الشك.

"تحت طائل التحفظ بأن هذه الشروط الخاصة تكون في مقدور المؤسسة توفره، فإنه يقع على كل مؤسسة أن تحوز بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين."

إن وجود هذه الفئة (إداريين خارجيين) من ضمن أعضاء مجلس الإدارة شيئ ثمين يساعد على ما يلي :

- إسداء نظرة موضوعية عن المؤسسة ؛
- تقديم آراء ونصائح غير متحيزة بشأن المسائل التي يقع فيها التداخل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة ؛
- تقييد الفريق التنفيذي إلى مزيد من الانضباط والمسؤولية فيما يتعلق بجلب وتحويل المعلومة ؛
- تفضيل التسيير الهادئ والواضح في حالات النزاعات والأزمات وذلك بإتخاذ أحكام مخففة وفرص للوساطة.

وبصفة خاصة، يوصي بضم الإداريين الخارجيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لمساهمتهم الفعالة وكفاءتهم ، وكذلك لاستقلاليتهم بالمعني الملزم والسلطة المعنوية التي سيمارسونها.

إن الإداريين الخارجيين هم أعضاء كاملي العضوية في مجلس الإدارة، حيث هم حق الإجتماع والتداول مع نظائِرهم من باقي الأطراف يمكن أن يكلفوا بنفس مهام الأعضاء الآخرين.

### 4.2.1 أجر الإداريين

> يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، ويضبط مبلغه وهيكله (التقدير وبدل مقابل الحضور). يجب أن يكون مرتفع بما فيه الكفاية لجلب ومسك وتحفيز الاداريين الذين يجيبون على الإختصاص المرغوب.

وبصفة عامة، فإن كل الإداريين يجب أن يتقاضوا نفس الأجر عدا ما قد يتقاضونه بصفتهم مساهمين أو منصبهم ضمن الفريق التنفيذي والذي (أي الأجر) لا تؤخذ بعين الاعتبار في حساب أجورهم وإنما كل في إطاره الخاص : سياسة عوائد الأسهم بالنسبة للمساهمين و الأجور وكذلك العلاوات المرتبطة بالآداء من طرف الإطارات المسيرة.

إن الاختلاف المحتمل في الأجور بين الإداريين، لايمكن أن يقع إلا بحسب المهام أو العضوية التي يضطلع بها ضمن مجلس الإدارة، على سبيل المثال بمجرد المشاركة في أعمال لجنة متخصصة.

يجب أن تحدد المنح والتعويضات المستحقة بمناسبة قيام الإداريين بتأدية مهامهم بوضوح ودقة وأن لا تحرَف بأن تكون طريق ملتوة لأجرة مموهة.

## 3.1 المديرية

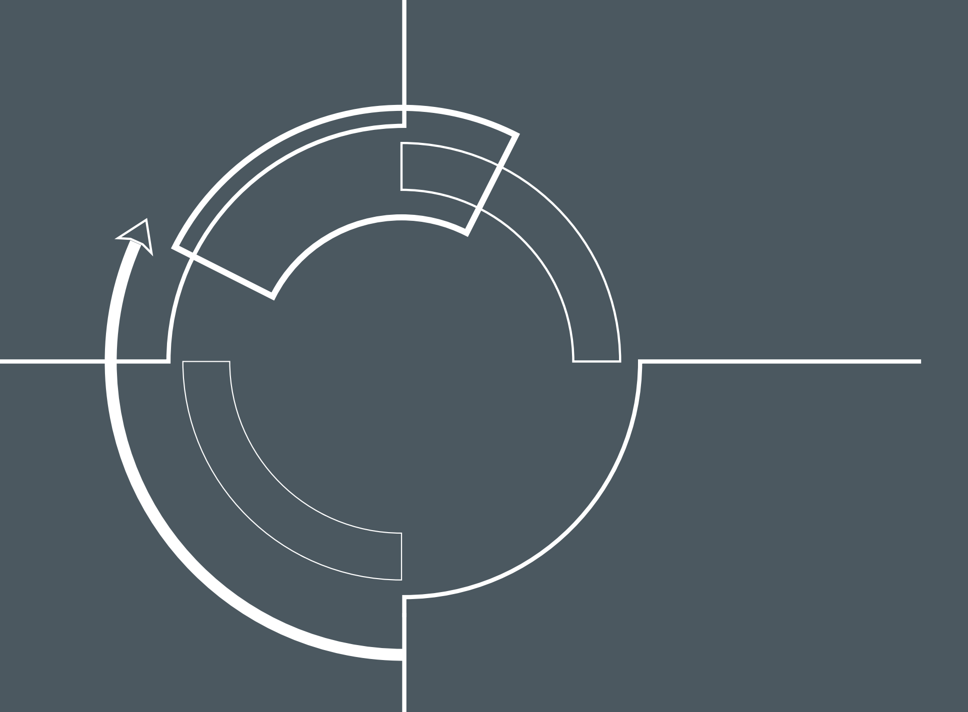
### 1.3.1 دورها ومهامها



> تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه.
> الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة، والأهداف المرجو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية. ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد.



لا تضمن مديرية المؤسسة من طرف المدير بمفرده، ولكن من طرف فريق تنفيذي يوضع تحت مسؤولية مدير عام ويساعده إطارات : يشكلون أعضاء المديرية.



## الواجبات المنوطة عامة على المديرية

- إعداد وإقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة ؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها، في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة ؛
- ضمان الإشراف و المراقبة على تسيير المؤسسة ؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة ؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.



2.3.1 تشكيلة وأجر وتقييم المديرية

يتم توظيف وتنصيب المديرية من طرف مجلس الإدارة بإقتراح من لجنة تعين من طرف مجلس الادارة لهذا الغرض. ويُمكن أن تتشكل من المساهمين والاداريين و/أو مسيرين خارجيين.

ويقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو إداري. يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرايته العملية.



يوصى بوضع نظام للأجور يوازن بين مصالح المديرية ومصالح المؤسسة، وكذا إعتماد معايير للتقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها. يتم التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم، يعتمد على أساس اقتراح أعدته لجنة الأجورالمنشأة لهذا الغرض.



يمكن أن يرافق مجلس الإدارة بطلب مساعدة تقنية في مهمة التقييم، سواء من طرف لجنة مكونة من أعضائه أو اللجوء إلي خُبَراء خارجيين.




## علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

المنافســة

السلطات العمومية

المؤسّســة

البنوك و الماليين

الموردين

المستخدمين

الزبــائن

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم.
وعليه، فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها إتجاههم.

### 1.2 السلطات العمومية كشريك

بإعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة.

ويجب عليها بالمقابل، أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون. وتمر عملية تحسين العلاقة مع الادارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام للقانون، خاصة في ثلاث مجالات هي: قانون العمل والضرائب وحماية البيئة.

بالنسبة للمؤسسة، ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الإلتزامات المكرسة.

## 2.2 البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية

إرسال وفي الوقت، المناسب المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة.

يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على ارسال وفي وقت مناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة.

ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة و تعيين في حالة الحاجة، لمخطط أعمالها.

يجب التفريق بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملاك الخاصة.

من جهة أخرى، للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، يجب المحافظة عن عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملاك الخاصة التابعة للمساهمين. هذا شرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية.

## 3.2 المورّدين : من أجل تعاون دائم

تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة شبه هامة، وحسب الظرف، على ورديها. ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخولات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم.

وعليه، فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للانتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

## 4.2 الزبائن : الملاك الحقيقيين للمؤسسة

في مناخ إقتصادي تطبعه المنافسة الحادة، تتجلى أهمية ارضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة.
يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الإحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين و اللوائح حيز التنفيذ.

## 5.2 العمّال : هم أول زبائن المؤسسة

بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون أحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين. إن الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون «أول الزبائن»، أين يقع عليها كسبهم لإعتبار أنها يقع عليهم الإعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا النحو، فإن تحفيزهم وادماجهم أصبح شيئا ضروريا. لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة اصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية.

وأخيرا، يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

## 6.2 المنافسين : أخلاق وواجبات

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم، في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير.

غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة بإحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل : المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في حوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.



# النوعية و نشر المعلومات

## 1.3 الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة. أما عن تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل الثلاثي و كذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

بالاضافة إلى الالتزامات القانونية، فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في اطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.



يحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر و توزيع المعلومة، متناسقة والقانون والالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين. إن سياسة نشر المعلومة يجب أن تدقق في نوع المعلومة القابلة للنشر والتي تعتبر سرية أو للنشر المضيق، كما تحدد رزنامة النشرات واللواحق التي تستعمل في كل حالة.

## 2.3 المعلوماتالمالية

نشر معلومة مالية كاملة وصحيحة و في الوقت اللازم

يجب على المؤسسة أن تنتج، في الوقت المناسب، المعلومات المالية كاملة و صحيحة والتي قد يطلبها الشركاء الماليين، بحيث يتسنى اطلاعهم على الفور بكل التغيرات التي قد تؤثر على العلاقات التي فيما بينهم.

تبقى تشكل محاسبة المؤسسة أداة مهمة للتسيير، حيث أن العديد من المؤسسات قد تمكنت من التحكم فيها وبسرعة وأن البعض الآخر، لا يزال بحاجة إلى اللجوء إلى المساعدة الخارجية لتحليل وتفسير المعطيات المالية.

إن الانتقال لمعايير المحاسبة، المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للابلاغ المالي، سيشكل التحدي الجديد الذي ستواجهه مؤسساتنا، مما يستلزم اللجوء الى مساعدة تقنية خارجية لأجل اعتماد المعايير الجديدة لمحاسبة المؤسسات، والتي سوف تنتقل من نظام ينتج معلومات المحاسبة الى نظام ينتج المعلومات المالية، مما يجعل من المؤسسة أكثر شفافية و أكثر إقبال للمستثمرين وباقي المستعملين.

التحيين الدوري لمخطط الأعمال، لأنه يحوي على بيانات مالية تطلعية أو إستشرفية، تسمح بتحديد الهيكل المالي للمؤسسة و صحتها المالية في المدى المتوسط ويبقى مخطط الأعمال وثيقة أساسية لفائدة المؤسسة ولشركائها الماليين. وهذا السبب لابد من تحيينه المنتظم.

4

# انتقال ملكية المؤسسة

إن عدد الخيارات الكلاسيكية لإنتقال ملكية المؤسسة أربعة :

- الاستخلاف العائلي : على سبيل المثال يمكن لواحد من الابناء المدمجين سابقا في التسيير ان يضمن الخلافة ؛
- البيع للغير : يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة ؛
- المراقبة العائلية : يوكل تسيير المؤسسة إلى مدير خارجي ويراقب من طرف مجلس عائلي والذي يعمل بمثابة مجلس الإدارة ؛
- التسيير العائلي : يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

لا يوجد حل فعال في جميع الاحوال، فعلى كل مؤسسة ان تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وفي هذا الشأن، فمن الأفضل دائما توقع كيفية ضمان النقل بدلا من انتظار وقوعه وبالتالي تحمل النتائج.

وتبين التجربة أن، أنجع وسيلة لضمان عملية النقل، هي اتخاذ قرار عقلاني ومدروس، حيث يساعد هذا النهج على الاختيار الافضل وأيضا تحضير نجاح عملية النقل مثلا إعداد الخلف.

نلمس في المؤسسات العائلية تفضيلها للخلافة العائلية. ويتميز هذا النوع من الخلافة بـ :

- يتيح لأحد خلفاء المؤسس فرصة الازدهار ؛
- المحافظة على دوام تقاليد الأسرة ؛
- السماح للخلف بكسب المال ؛
- البقاء على اتصال مع المؤسسة والاستمرار في ممارسة بعض النفوذ ؛
- تطوير أنشطة المؤسسة ؛
- الحفاظ على تحفيز الموظفين ؛
- الاستفادة من الامتيازات الضريبية المتوقعة ؛
- تفادي المالك من المشكلة الشائكة المتمثلة في قيمة المؤسسة في حالة إعادة بيعها.

"

المؤسسات التي تتوفر على ظروف اللازمة للاستخلاف، ولكنها تتعطل في تحضيره وتضطر في الكثير من الاحيان الى بيع المؤسسة لطرف خارج نطاق الأسرة.

إن لإحترام بعض المبادئ في مجال نقل الخلافة يشكل الضمان لنجاحها وفي هذا الصدد، يقترح مايلي :

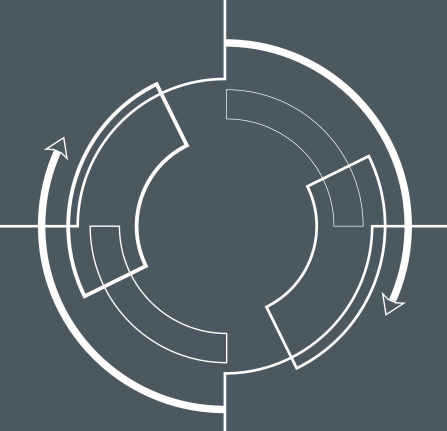
- اعتماد نهج احترافية المعاييربتبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي ؛
- اتباع مخطط دقيق بخطوات ؛
- الاسراع في تبني مجهود للإتصال مع أفراد الأسرة المعنيين والأطراف الفاعلة الداخليين والخارجين ؛
- تكليف مجلس الادارة ورئيسه على وجه الخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية ؛
- إعطاء دور مهم لمجلس الادارة في تقييم المرشحين للخلافة ؛
- التأكد من أن المستخلف يتوفر على دعم من محيط العائلة وبالمعني الواسع و من الأحسن حاصل على موافقة المساهمين من أجل تعيينه.

"

# الملحقات

## فهرس الملحقات

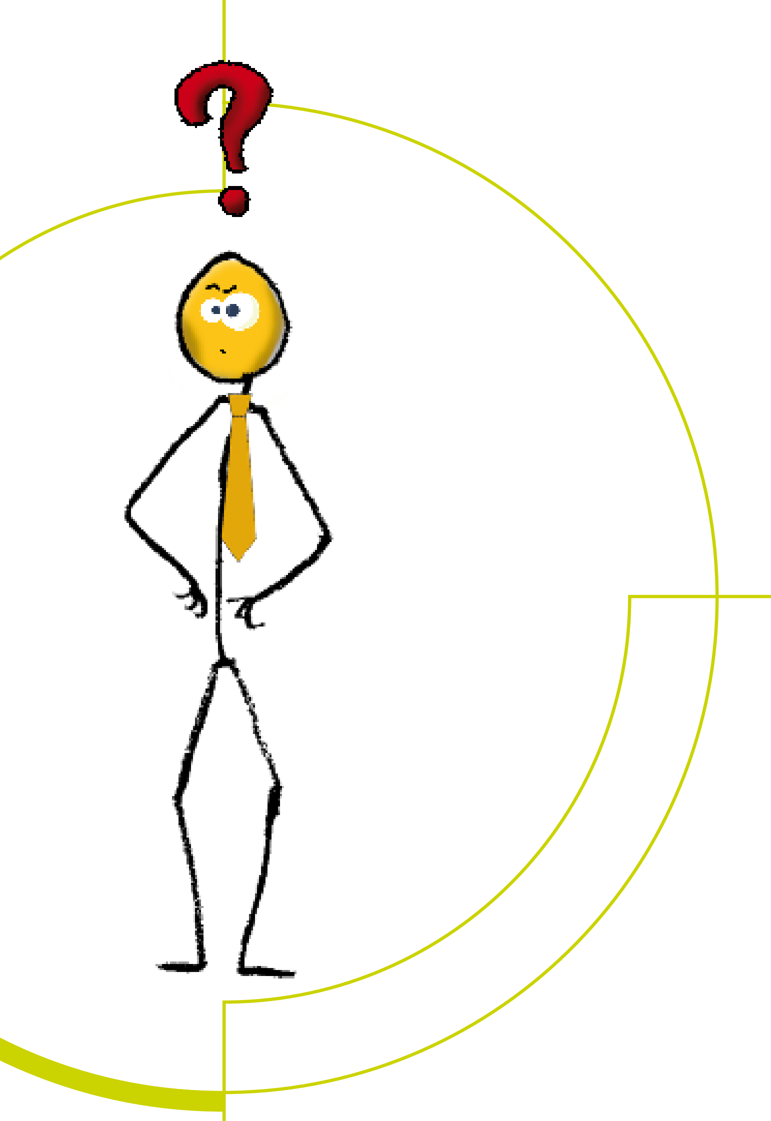




# الملحق I :
# ما هي المؤسسة ؟

فهرس





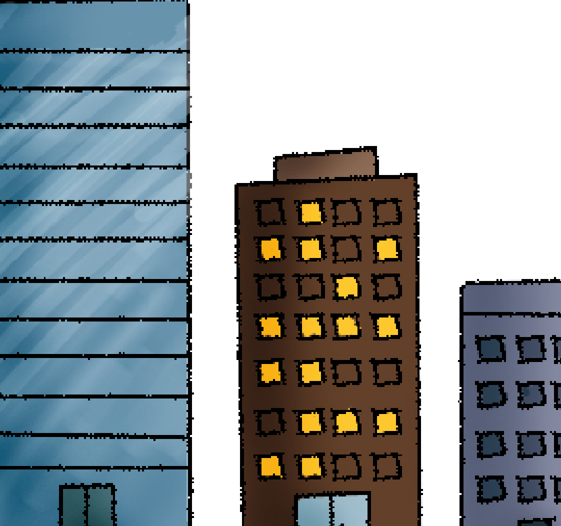
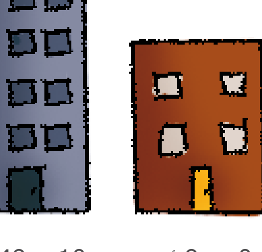
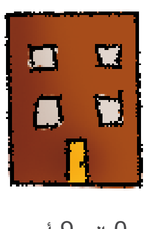
## أهلا بكم في المؤسسة !

كثيرا ما تسمع عن المؤسسة في الراديو وفي التلفزيون أو في الصحف. لكن هذا لا يشرح طبيعة العمل اليومي وكيف تسير.

إليك بعض التوضيحات لفهم المؤسسة، بطريقة افضل، تعطيك انت ايضا الرغبة في زيارتها...

### ولما لا تصبح مقاولا يوما ما!



0 الى 9 أجير
مؤسسة صغيرة جدا (م.ص.ج)

10إلى 49 أجير
مؤسسة صغيرة (م.ص)

من 50 إلى 250 أجير
مؤسسة متوسطة (م.م)

+ من250 أجير
مؤسسة كبيرة (م.ك)

## ما هي المؤسسة ؟

المؤسسة هي نشاط شخص أو مجموعة من الأشخاص يعملون لتقديم سلع أو خدمات للزبائن.

تنشأ المؤسسة عن توفر عدة عوامل : فكرة جيدة تضاف لها مساهمة مالية وموارد بشرية والمادية، دون أن ننسى حقنة من الحماس والمخاطرة.

تتكون المؤسسة على أشكال مختلفة.

نستطيع تأسيسها بمفردنا، وهذا لا ينفي إمكانية وجود أجراء.

وفي هذه الحالة، يكون المؤسس هو المالك الوحيد للمؤسسة.

ويمكن أيضا أن تؤسس من طرف عدة أشخاص.

يملك كل شخص جزء من المؤسسة وفقا لمقدار مساهمته.

يمكن أن يكون المساهم أو الشريك شخصا طبيعيا ومؤسسة أخرى أو حتى الدولة.

في هذه الحالة تكون مؤسسة عمومية.

وباقي الحالات الأخرى تكون مؤسسات خاصة.

هدف المؤسسة هو إرضاء الزبائن لكسب المال.

وهذا يساعد على خلق مناصب شغل ودفع الاجور.

بواسطة تسديد الضرائب و الرسوم، تشارك المؤسسة في الحياة الجماعية.



## المؤسسة هي حصيلة من الكفاءات وخاصة حصيلة من التصرفات اللائقة

### المؤسسة، والمهن...

**المديرية**
تقرر توجيهات المؤسسة من حيث  الاهداف المراد بلوغها وكيفية الوصول اليها. هي تلعب نوعا ما دور رئيس الجوق.






**التسويق والاتصالات**
تحديد المنتجات أو الخدمات الموجهة للبيع، ثمنها كيفية توزيعها والاشهار.





**البحث والتنمية**
دراسة وتجربة الأفكار الجديدة كالمواد الجديدة والأشكال الجديدة للإنتاج.

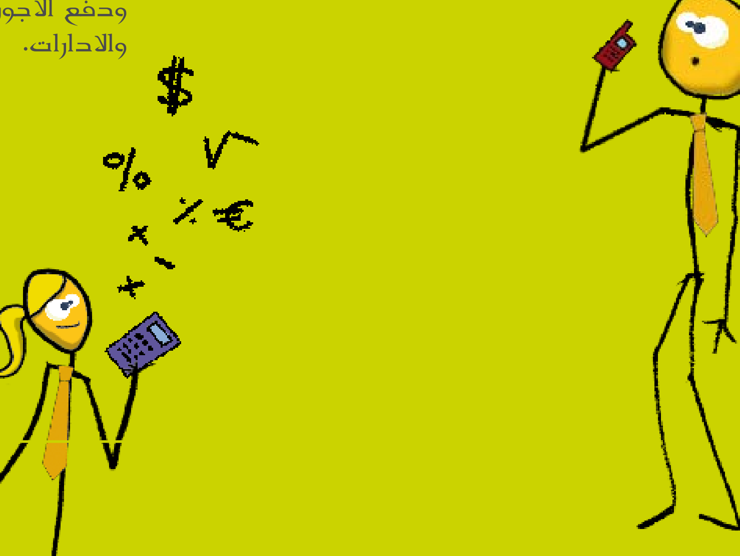


**الإنتاج**
صناعة منتوج : على سبيل المثال، عصير الفواكه أو صناعة الورق.
تقديم خدمة : حلاقة، بنوك، أسفار.

## المالية والمحاسبة

تسيير الفواتير المستحقة وتسديد التكاليف ودفع الأجور وتأمين علاقات جيدة مع البنوك والادارات.



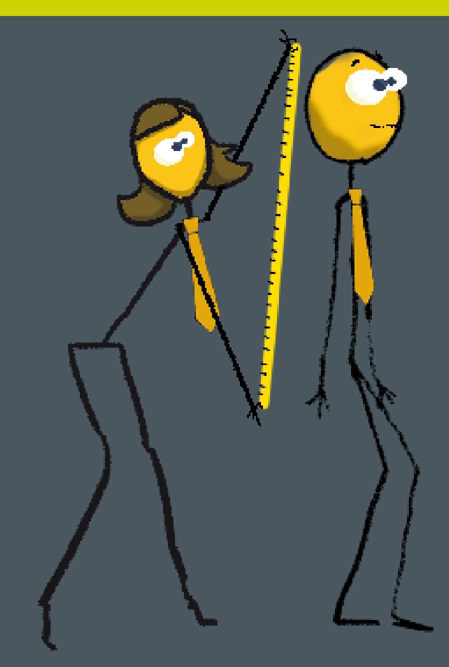



## التسويق

بيع منتوجات أو خدمات المؤسسة، يكون بإيجاد الزبائن وجعلهم من الأوفياء وتسجيل الطلبات وابداء آرائهم حول نوعية المنتوجات أو الخدمات.

## المصلحة القانونية

تحرير مجموع عقود المؤسسة والتأكد من مطابقتها للقوانين والأنظمة، ومراقبة إحترام قواعد تجارة والتوقع والتكفل بالمنازعات.

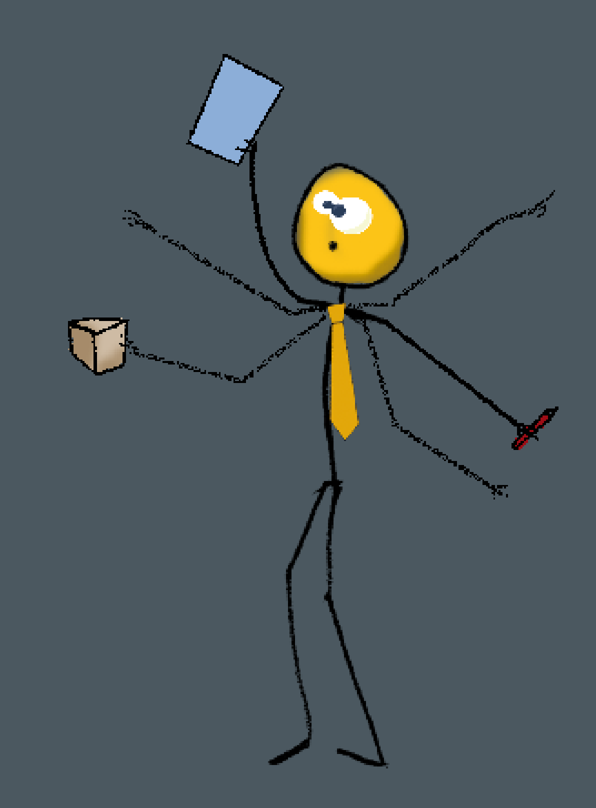




## الموارد البشرية

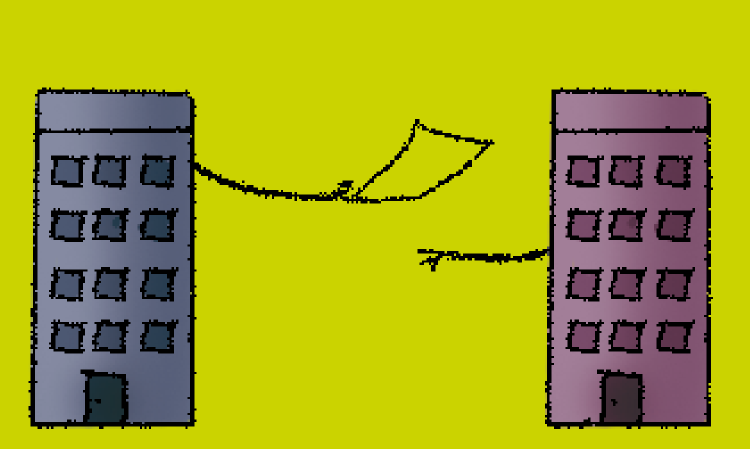
تنظيم وتسيير الكفاءات من النساء والرجال الذين يشكلون المؤسسة، وضمان تسيير عقود العمل وتحديد ساعات العمل والعطل والتكفل بتعيين الموظفين وتكوين الموظفين وتسيير تطور مسارهم المهني.

"المؤسسة
هي مغامرة بشرية
حول مشروع"



الخدمات العامة
ضمان الخدمات اللوجستية من شراء للوازم والخدمات، وتوفير الأمن وإجراء صيانة العتاد ووضع وتسيير الحضيرة المعلوماتية.





من الممكن أيضا، أن تخرج بعض الوظائف خارج المؤسسة وهذا يعني أن تنجز من طرف مؤسسة أخرى (المناولة).

يمكن في المؤسسات الصغيرة لشخص واحد أن يقوم، غالبا، بعدة وظائف، مثل التسويق والأمور التجارية.

## كيف تشتغل المؤسسة ؟

المؤسسة هي عبارة عن آلية تتشكل من عدة تشابكات مترابطة.

### 1. دراسة المشروع

صلحة التسويق
إعداد دراسة حول السوق.
من هم المنافسون، والزبائن، السعر المطبق، وكيف يمكن توزيع المنتوج، وكيف يمكن التعريف بالعلامة التجارية ؟

مصلحة الانتاج
ماهي الامكانيات الحالية للانتاج ؟ ماهي الآلة التي يمكن أن نكون في حاجة لها ؟

مصلحة الموارد البشرية
هل لدينا الطاقات الضرورية ؟ ماهو التكوين الذي علينا إعتماده ؟ هل نحن مجبرين على التوظيف ؟

المصلحة المالية
ما قيمة المشروع ؟ هل للمؤسسة الأموال اللأزمة ؟ إذا لم يكن كذلك، كيف نجد الأموال ؟ البنوك أو مؤسسات أخرى ؟

### 2. تعريف المشروع

المديرية
حسب الدراسات المعدة، تقرر المديرية الاستثمار. تأخذ المخاطرة لتطوير نشاطها في قطاع نشاط جديد.

### 3. وضع المشروع حيز التنفيذ

مصلحة البحث والتطوير
تعد مجموعة من الدراسات والفحوصات من أجل تحديد ماذا يكون الحل الأكثر تنافسية، فيما يخص السعر والشكل واللون.
تقوم بإعداد مجسم.

مصلحة الشؤون القانونية
بفضل ما توصلت إليه مصلحة البحث والتطوير، تقوم بوضع وتسجيل براءة للمنتج والعلامة الجديدة.

### 4. الانتاج والانطلاق

مصلحة الانتاج
تنجز القطع الأولى وتراقب نوعيتها.

مصلحة اللوجيستية
القطع الأولى يتم تخزينها في مخازن المصنع.

مصلحة التسويق والاتصال
الشروع في عمليات مختلفة قصد التعريف بالمنتوج.

### 5. البيع والتطوير

المصلحة التجارية
تأخذ المواعيد الأولية مع الزبائن المحتملين، وتعرض المنتج الجديد.

المصلحة اللوجيستية
تحضر نقل العناصر المطلوبة قصد توجيهها لطالبيها.

المصلحة المالية
تعد أول الفواتير.

## مشروع، التزامات...

تجمع المؤسسة موظفين ومسيرين حول مشروع.

في هذه المنظمة، كل طرف له دور يلعبه وجزء من المسؤولية التي تربط به.

و في حالة ما إذا قصّر أحدهم تجاه التزاماته يختل الميزان.

النجاعة وإستمرارية المؤسسة مرتبطان بإحترام حقوق وواجبات كل واحد.

إطار العلاقات بين المؤسسات والأجراء محدد، عامة بقانون العمل والاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي.

عقد العمل يحدد المهام والأجر ومكان ومدة العمل...




أما بالنسبة للمؤسسة، فيجب عليها بالخصوص :

- دفع الأجر الموافق للعمل المنجز ؛
- ضمان أمن وسلامة الأجراء ؛
- إحترام قانون العمل والعقد المتفق عليه مع رب العمل.

فيما يخص الأجير، فإن ملزم ب :

- تأدية العمل المطلوب، مع احترام تعاليم رئيس العمل ؛
- إحترام شروط عقد العمل وكذلك النظام الداخلي.

## الالتزامات الأخرى للمؤسسة

الإلتزامات القانونية

يجب على المؤسسة أن تختار شكل قانوني لممارسة نشاطها.

يجب أن تصرح بنفسها أمام الدولة والأعضاء المكلفين بمراقبة الاشتراكات الاجتماعية والضرائب والرسوم، و يجب أن تحترم تشريعات البلد الذي تمارس فيه.

ككل مواطن، يجب على المؤسسة أن تحترم القانون.

الإلتزامات الاجتماعية

يجب على المؤسسة أن تدفع اشتراكات لضمان حماية أجرائها ومعاش تقاعدهم، والضمان الاجتماعي في حالة البطالة.



الإلتزامات الجبائية

تدفع المؤسسة ضرائب ورسوم للدولة والتي تدفعها، بدورها، للجماعات المحلية لمقر المؤسسة.

هذه الأعباء تساهم في تمويل بناء المستشفيات والمدارس وكذلك في النقل العمومي.

# "المؤسسة عليها واجب أن تستثمر لأجل المجتمع والبيئة"



## المؤسسة كفاعلة للتنمية المستدامة

المؤسسة تغير قيمها أيضا !

بواسطة خلق مناصب شغل والمساهمة في تكوين عمالها وبالتحديد تساهم المؤسسة بصفة مباشرة في التنمية.

التنمية المستدامة هي إذن في قلب مهام المقاول.

المؤسسة تتصرف...

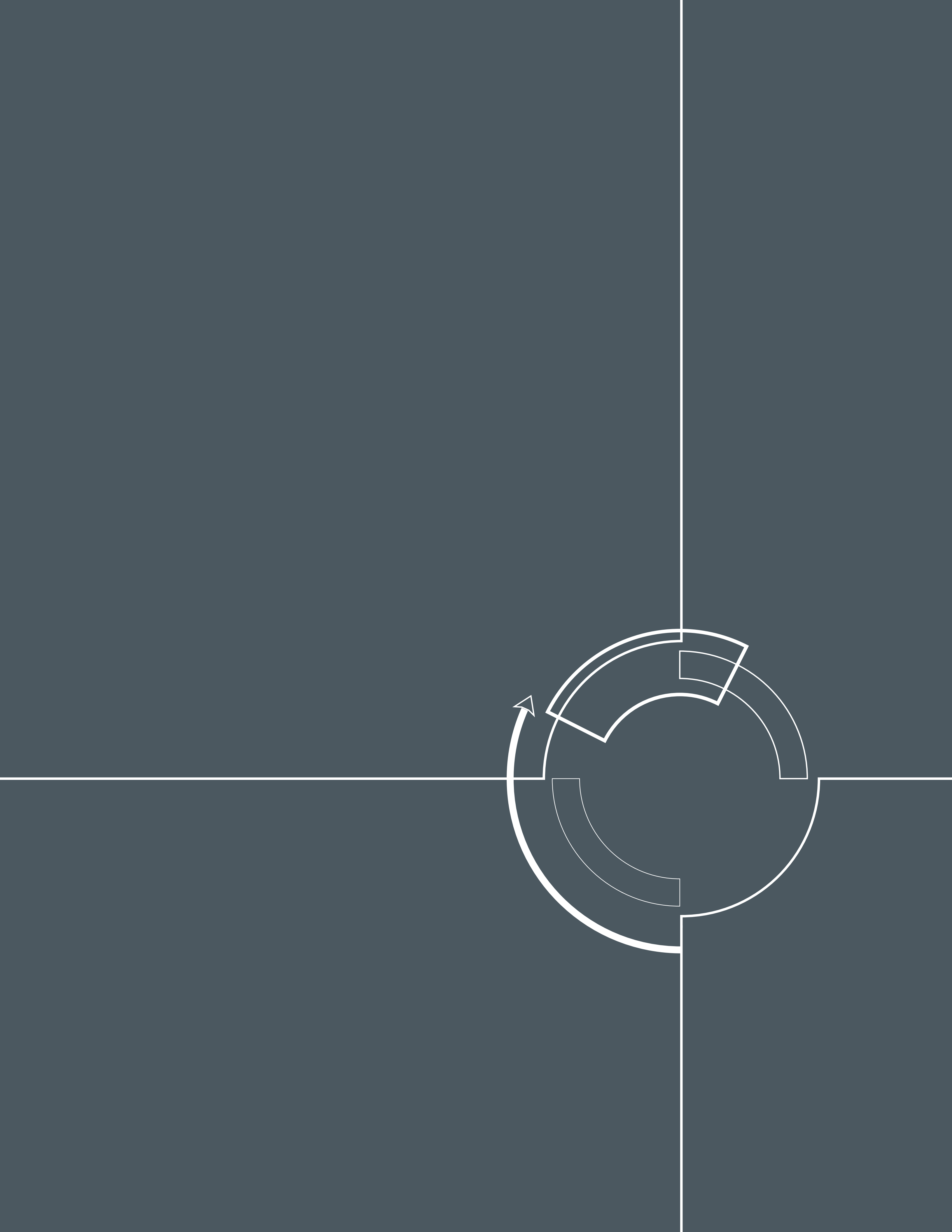
تنسج المؤسسات علاقات مع مختلف الفاعلين والأجراء والموردين والسلطات العمومية والجماعات المحلية...

تجد المؤسسة، في التنمية المستدامة، فرصة للأخذ بعين الاعتبار لتطلعات المجتمع وللتعبير عن رغبتها في المساهمة لتحسين ظروف المعيشة الجماعية.

العمل على التنمية المستدامة، هو التوفيق بين ثلاثة أهداف :

- انتاج سلع أو خدمات ؛
- خلق مناصب شغل لكي يستطيع الجميع من الإستفادة من ثمار التنمية ؛
- حماية البيئة بواسطة الاتحاد مع الأجيال القادمة.





# الملحق II :
# عناصر الأفكار
# حول الحكم الراشد
# للمؤسسة



# عناصر الأفكار حول الحكم الراشد للمؤسسة

في قبول صورته الحالية، يعتبر الحكم الراشد للمؤسسة ذلك المسعى لإدارة التسيير الذي ظهر في البلدان المتقدمة في بداية التسعينات.

وقد جاء كإجابة عن سلسلة الإنحرافات التي وقعت في تسيير المؤسسات الكبرى، وخاصة تلك التي لها مساهمات في البورصة.

وقد وضعت مبادئ الحكم الراشد لحماية أصحاب السندات الصغيرة من خطر ذوبان هيكل الأسهم، لعدم التحكم في هياكل التسيير والمراقبة للمؤسسة.

ويكمن هذا المسعى في توفير الصرامة والشفافية في طريقة تسيير المؤسسة وإدارتها ومراقبتها وبذلك، توفير الحماية الدائمة للمصلحة الأساسية للملاّك خاصة الأقلية.

مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل المؤسسات الغير مساهمة في البورصة، والتي تجاوزت حدود البلدان المتقدمة لتفرض نفسها كإبتكار معاصر كبير في ميدان تسيير المنظمات كنمط عالمي.

وحسب المعنى المكرس في مبادئ الحكم الراشد، فإن المؤسسة تعتبر وحدة من الأطراف الشريكة، وهم الممثلين لها الذين بإعتبارهم المالكين، وكون أن لهم الحق في تقرير مصير ظروف تواجدها ومسارها.

إن موضوع الحكم الراشد للمؤسسة هو تحديد العلاقات بين هذه الأطراف الشريكة.

ونميز، في هذا الشأن، بين الأطراف الشريكة الداخليين والأطراف الشريكة الخارجيين.

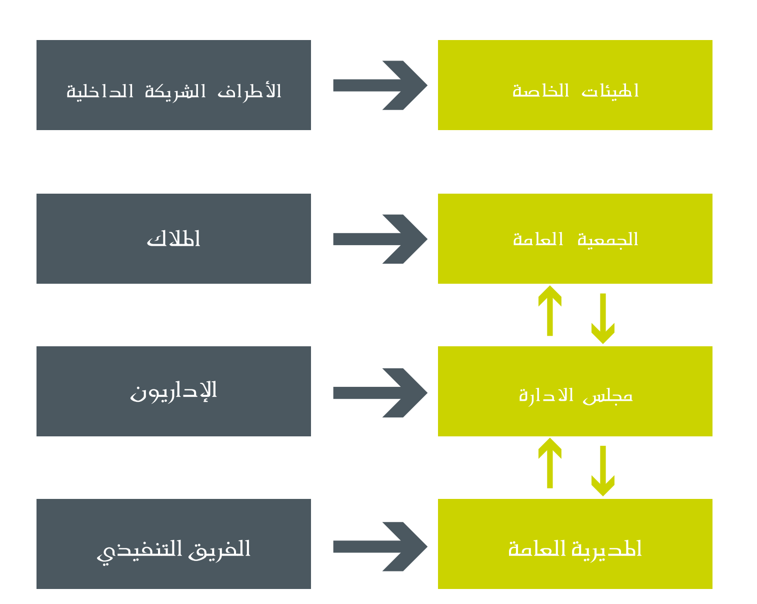



## الأطراف الشريكة الداخلية

الأطراف الشريكة الداخليين هم مالكي المؤسسة* والأشخاص الذين فوضوهم (أي المالكين) لجزء من حقوقهم وصلاحياتهم مثل الاداريين والمسيرين.

كل واحد من هؤلاء من الأطراف الشريكة الثلاثة، يتصرف في حدود إطار هيئة التسيير الخاصة به، طبقا للأحكام القانونية والتنظيمية التي تحكم المؤسسة، وهي :

- الجمعية العامة التي تضم المالكين المساهميين أو أصحاب الحصص ؛
- مجلس الادارة الذي يجتمع ويتداول فيه الإداريون ؛
- المديرية العامة المتمثلة في الفريق التنفيذي.




*بمعنى واسع، يمكن اعتبارالمالكين كأطراف فاعلة على الرغم من أنه، بمعنى أظيق نفضل الابقاء على التميز بين المالكين والأطراف الشريكة.

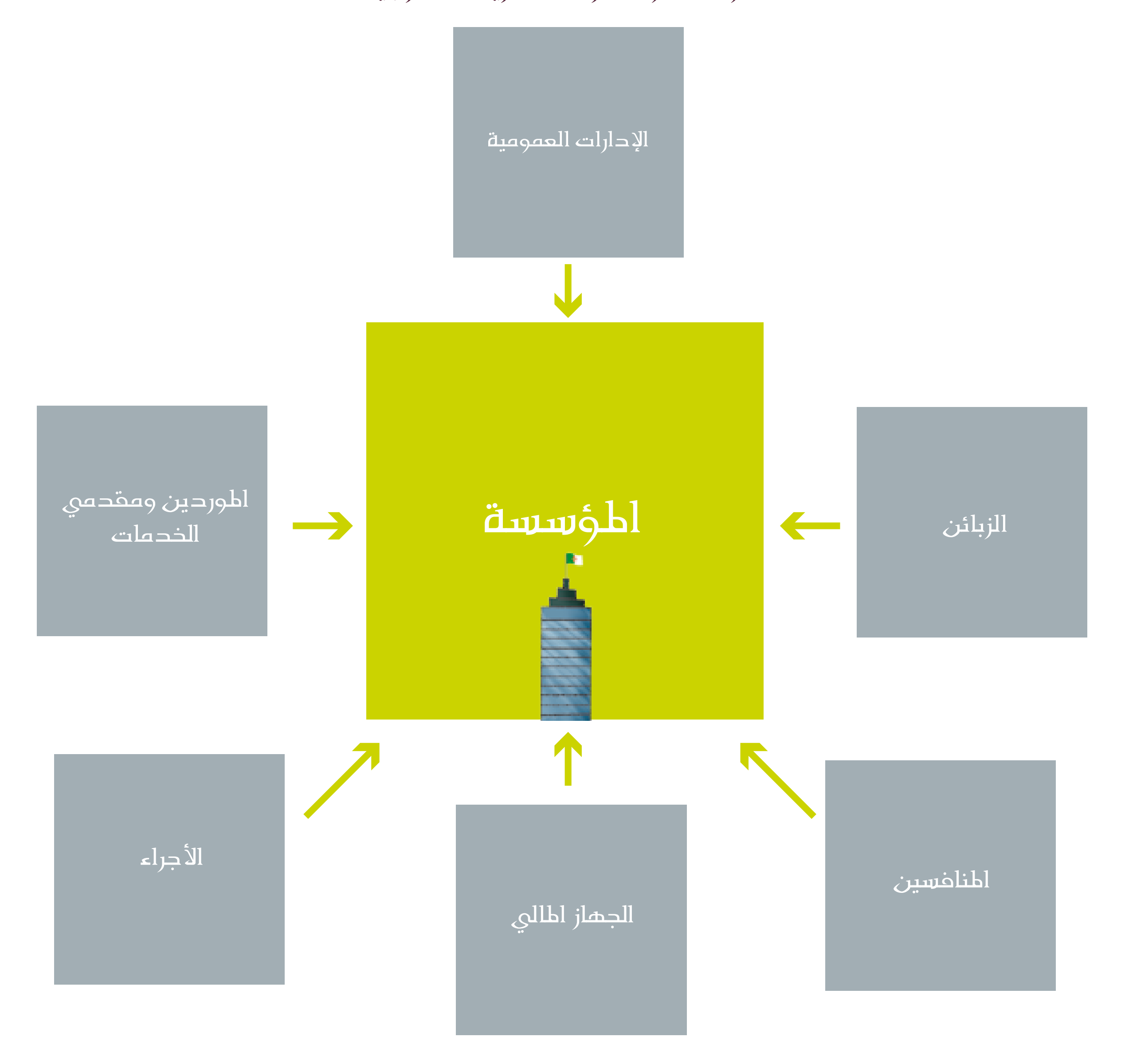
2

## الأطراف الشريكة الخارجية

يتشكل المحيط الخاص للمؤسسة من أطراف فاعلة، والذين بالرغم من أنهم خارجيين إلا أنهم يعتبرون أطراف فاعلة على المؤسسة، بسبب التأثير المباشر والفوري الذي يمكنهم ممارسته على مسارها ومستقبلها.
وهنا نميز بين :

- الإدارات العمومية : بإعتبارهم فروع للدولة، هم مكلفون بتنفيذ السياسة الاقتصادية بواسطة تطبيق القوانين والتي ينتج عنها حقوق ومزايا متعددة لفائدة المؤسسة (كإجراءات الدعم والتشجيع)، ولكن أيضا عدد من الواجبات والعوائق. في حالة الإخلال، تتعرض المؤسسة لعقوبات ومتابعات قد تكون ضارة لها ؛
- الجهاز المالي كالبنوك : كل مؤسسة، بالإضافة إلى رأس مالها والتدفقات النقدية التي يمكن أن تحوزها، تبقى في حاجة إلى موارد مالية خارجية لدعم أنشطتها وضمان تطورها. هذه الموارد يمكن أن تأتي من مختلف مانحي الأموال والمستثمرين ؛
- الموردين ومقدمي الخدمات : كل مؤسسة مساقة لتموين نفسها لدى الموردين وكذا اللجوء إلي مقدمي الخدمات. وعليه، فإن الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات معهم تشكل خزان الإنتاجية القبلي لسلم قيم المؤسسة ؛
- الزبائن : في مناخ تنافسي حاد، يمثل زبائن المؤسسة الجزء الأول من الأطراف المعنية للمؤسسة. وعليه، فإن إرضائهم وكسب ولائهم هو الهدف الأساسي لكل الأنشطة.
- العمال : في حالة إتثنائية لوجود ثقافة مؤسسة طويلة التقاليد تربط العمال برب العمل، فإن العمال يعتبرون كأطراف فاعلة خارجية. يعيّنون من سوق العمل ويربطهم بالمؤسسة عقد. وبعيدا من أن يكونوا مجرد مقدمي خدمات وممارسين في داخل المؤسسة، فإنه يجب على المؤسسة أن تعتبرهم «أول الزبائن» لأن قدرتها على تحقيق أهدافها تعتمد عليهم الى حد كبير ؛
- المنافسون : لا تقتصرالمنافسة على التخاصم حول حصص السوق وشرائح الزبائن، بل تمتد إلى كيفية التموين من عند الموردين ومقدمي الخدمات، وكذا توظيف الكفاءات التقنية أو التنفيذية، وعلى نطاق أوسع، صورة المؤسسة بالنسبة للآخرين. والعلاقات مع المنافسين، تتجاوز حالات الاضطرار للتعاون في إطار العمل والزمالة لتتبلورة في ترقية التشاور بشأن الإنشغالات القطاعية المشتركة كالمنافسة الغير مشروعة، ومسائل أخلقة الممارسة التجارية.

## المؤسسة والأطراف الشريكة الخارجية




في سياق الحكم الراشد، يعتبر الفاعلين في المحيط الخاص بالمؤسسة الأطراف الشريكة بأتم الصفة.

هذا المحيط لا يقتصر عن كونه مصدرا لعوامل خارجية تفلت بصفة كاملة عن مراقبة المؤسسة، بل يجب أن تخضع له أو، في أحسن الأحوال، أن تتحمل مسؤوليتها إتجاهه وأن تجعل منه (أي المحيط) الفضاء الأنسب لتطبيق تسييرها.

تتحمل المؤسسة، نحو الأطراف الأخرى، كامل المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والجوارية وتسعى قصد تحويل المحيط لكي تكون فيه روح المواطنة.

ويتوجب على المؤسسة عددا من الإلتزامات تجاه الأطراف الشريكة الخارجيين منها :

- الوفاء بإلتزاماتها الجبائية وشبه الجبائية على أن تساهم، بصفة كاملة، في الخدمات العامة ذات النوعية والتماسك الاجتماعي والرفاهية الجماعية المتنامية ؛
- السهر على الرفاهية، والأمن، والسلامة الاجتماعية والمهنية للعمال ؛
- العمل على المحافظة والتطوير الطويل الأمد للمحيط، بمعناه المتعارف عليه، والمساهمة في اطار أنشطة التمويل والرعاية، وذلك لتفادي كل ما من شأنه أن يوقع كسر اجتماعي وثقافي و إيكولوجي...

يتعدى الحكم الراشد للمؤسسة السباق وراء المصلحة على المدى القصير، والذي يعتبره (أي الحكم الراشد) نهجا محدودا وخاطئا.

محدود الإعتبار أن كل مؤسسة تتطلع منذ نشئتهاإلى أن تتطور في المستقبل.

وخاطئا لأنه ليس هناك أكثر ربحا واستدامة في العلاقات مع بقية المجتمع، كتبني مبدأ أن الجميع رابح (رابح-رابح) بصفة ثابتة ومهيكلة.

وفي الخلاصة، فإن المؤسسة هي نظام مفتوح على العديد من الأطراف الشريكة الداخلية والخارجية.

وأن العلاقات القائمة بين هذه وتلك مضمونة بشكل رسمي من قبل الفريق التنفيذي في حدود السلطة المفوضة له من قبل مجلس الإدارة.

الأطراف الشريكة الداخلية للمؤسسة لا يتعاملون مع الأطراف الشريكة الخارجية إلا بصورة ظرفية ودائما ما تكون غير رسمية.



## المواضيع المحققة في سياق الحكم الراشد للمؤسسة

عادة ما يركز الحكم الراشد للمؤسسة على أربعة (4) مواضيع رئيسية يمكن أن توجز في الجدول التالي:

### المواضيع الأربع الرئيسية للحكم الراشد للمؤسسة

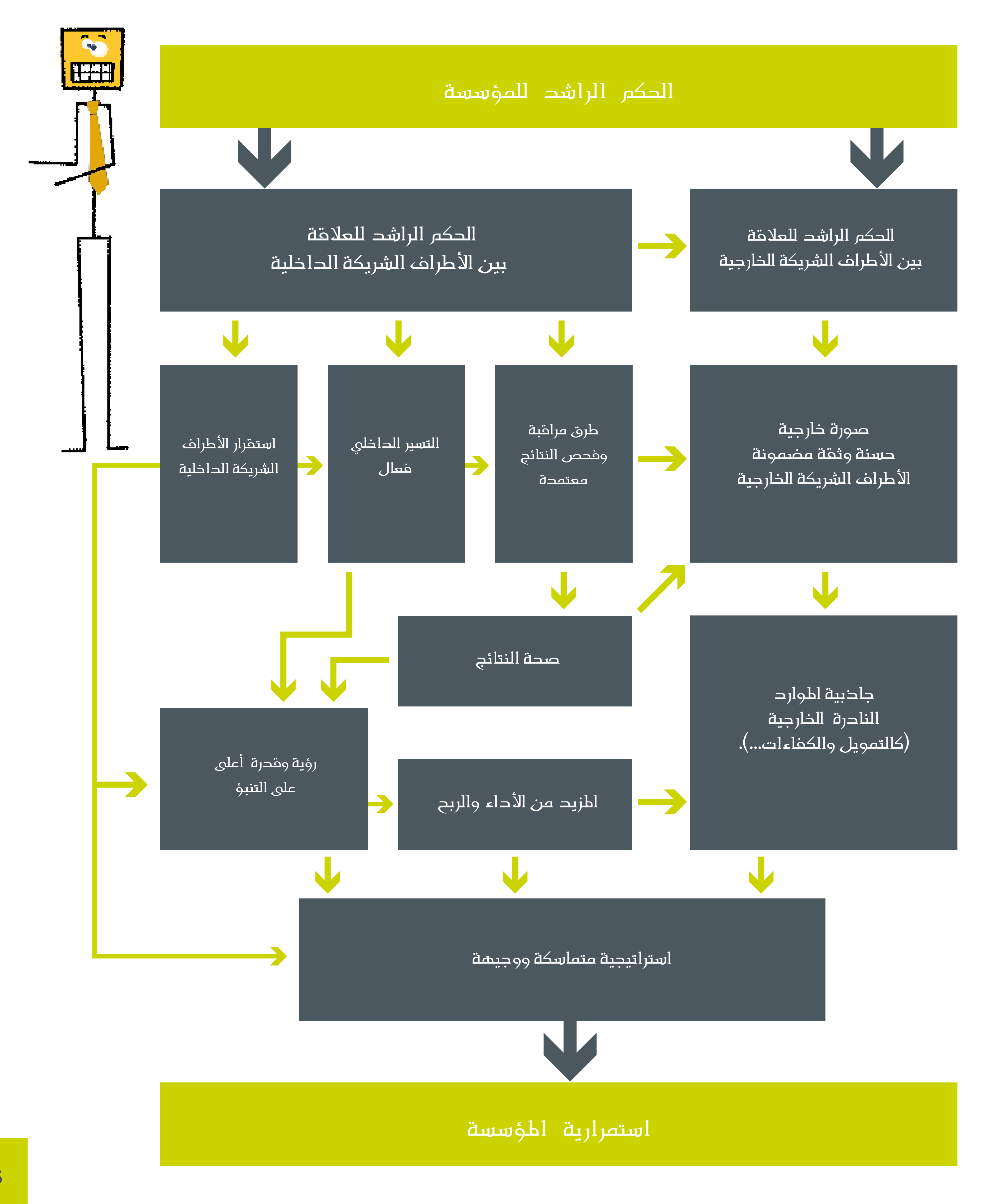
| العلاقات بين الأطراف الشريكة | صحة النتائج المتحصل عليها من قبل المؤسسة | حالات نقل الملكية والخلافة | التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة |
|---|---|---|---|
| كيفية تنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخليين فيما بينهم وفيما بين الأطراف الشريكة الخارجيين؟ | ما هي الأساليب المعتمدة لإعداد التقارير ومراقبة النتائج وماهي إجراءات الرقابة الواجب تبنيها قصد الإحترام الصارم لطرق الرقابة هذه؟ | كيف يمكن تجنب حدوث إضطرابات أو إختلال في حالات إنتقال سندات الملكية أو الخلافة على رأس المؤسسة؟ | الأهداف الاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة لتحقيقها هل هي على توافق تام ومتناسقة مع مصالح المالكين؟ |

هذه الأسئلة مردها إلي ميادين جد مختلفة، ولكنها ترتبط بنفس الإنشغال المتمثل في ضخ، في تنظيم وسير المؤسسة الشروط الداخلية التي تسمح لها ب :

- توخي الحذر الشديد من مخاطر زعزعة الاستقرار والانحراف مهما كان مصدره ؛
- الولوج إلي المصادر النادرة الكفيلة لتنافسيتها ووضعها في الطريق الصحيح.

وبشكل أكثر دقة فإن الحكم الراشد للمؤسسة يعزز إستدامتها وذلك من خلال :

- المزيد من حسن الأداء والربح، وبذلك يتم تعزيز القدرة المالية ؛
- رؤية أكثر وضوح، وبذلك زيادة القدرة على التنبؤ ؛
- عرض صورة بصمتها الثقة والمصداقية أمام الأطراف الشريكة الخارجية ؛
- زيادة إستقطاب الموارد النادرة الخارجية منها التمويلات.


الحكم الراشد للمؤسسة
الحكم الراشد للعلاقة بين الأطراف الشريكة الداخلية
الحكم الراشد للعلاقة بين الأطراف الشريكة الخارجية
استقرار الأطراف الشريكة الداخلية
التسير الداخلي فعال
طرق مراقبة وفحص النتائج معتمدة
صورة خارجية حسنة وثقة مضمونة الأطراف الشريكة الخارجية
صحة النتائج
رؤية وقدرة أعلى على التنبؤ
المزيد من الأداء والربح
جاذبية الموارد النادرة الخارجية (كالتمويل والكفاءات...).
استراتيجية متماسكة ووجيهة
استمرارية المؤسسة

على ضوء هذا الشكل، يتضح أن الحكم الراشد للمؤسسة يبرز أهمية الإنتاج، وفي نفس الوقت، وبطريقة بارعة ودقيقة، يعرض العديد من الآثار الإيجابية على المؤسسة :

- يمكن من ضمان شفافية ونزاهة الحسابات، وبشكل أعم، صحة المعلومات المالية والاقتصادية والاجتماعية التي توزعها المؤسسة ؛
- إعطاء نظرة أوضح للواقع، من حيث أدائاته وإستراتيجيته للمالكين والجهات الأخرى التي تدر الموارد النادرة ؛
- بواسطة الصورة المطمئنة التي تتحلي بها المؤسسة، تتمكن من جذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة، كرؤوس الأموال والشراكاء والكفاءات ؛
- بواسطة توضيح المؤسسة لطرق صنع القرار فيها، وكذا ضمانها للإستخدام الفعال للموارد النادرة، يشكلان نتيجة مفادها الحد الأدنى من المخاطر في التسيير ؛
- تعزيز صورتها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف (الزبائن، الموردين، وإدارات الضرائب وغيرها) ؛
- تضع إستدامتها وتطورها فى منئي عن كل الإضطرابات الداخلية.




## المبادىء الأساسية للحكم الراشد

يقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربعة مبادئ أساسية هي :

- الإنصاف : الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة ؛
- الشفافية : الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع ؛
- المساءلة : مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة ؛
- المحاسبة : كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه ؛

هذه المبادئ الاربعة (4) العالمية تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض، أي أنها تطبق معا وبترابط، فهي ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، إذ تشكل نوعا من «المربع السحري» والذي يجعل من الحكم الراشد خيار الفوز في كل الظروف.

وبعبارة أخرى، فإن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بلإنصاف وشفافية. علاوة على ذلك، فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف.

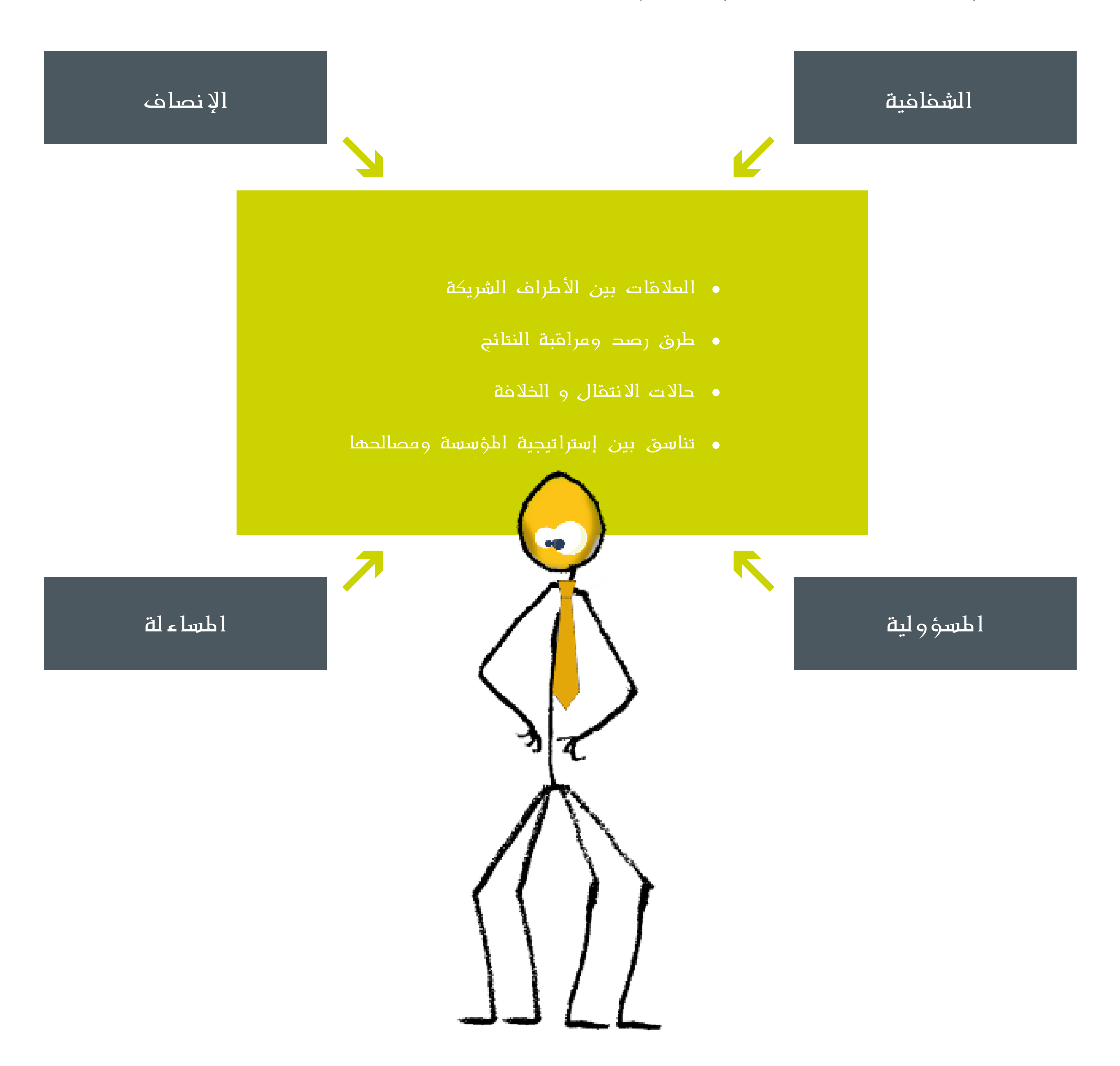
وهذا يعني أن مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة هي كل متكامل، بالرغم من أنها (المبادئ الأربعة) تعمل بطرق مختلفة حسب المبدأ المطروح، وهذا لا يمنع أن تكون كل المبادئ حاضرة في آن واحد ومتشابكة.

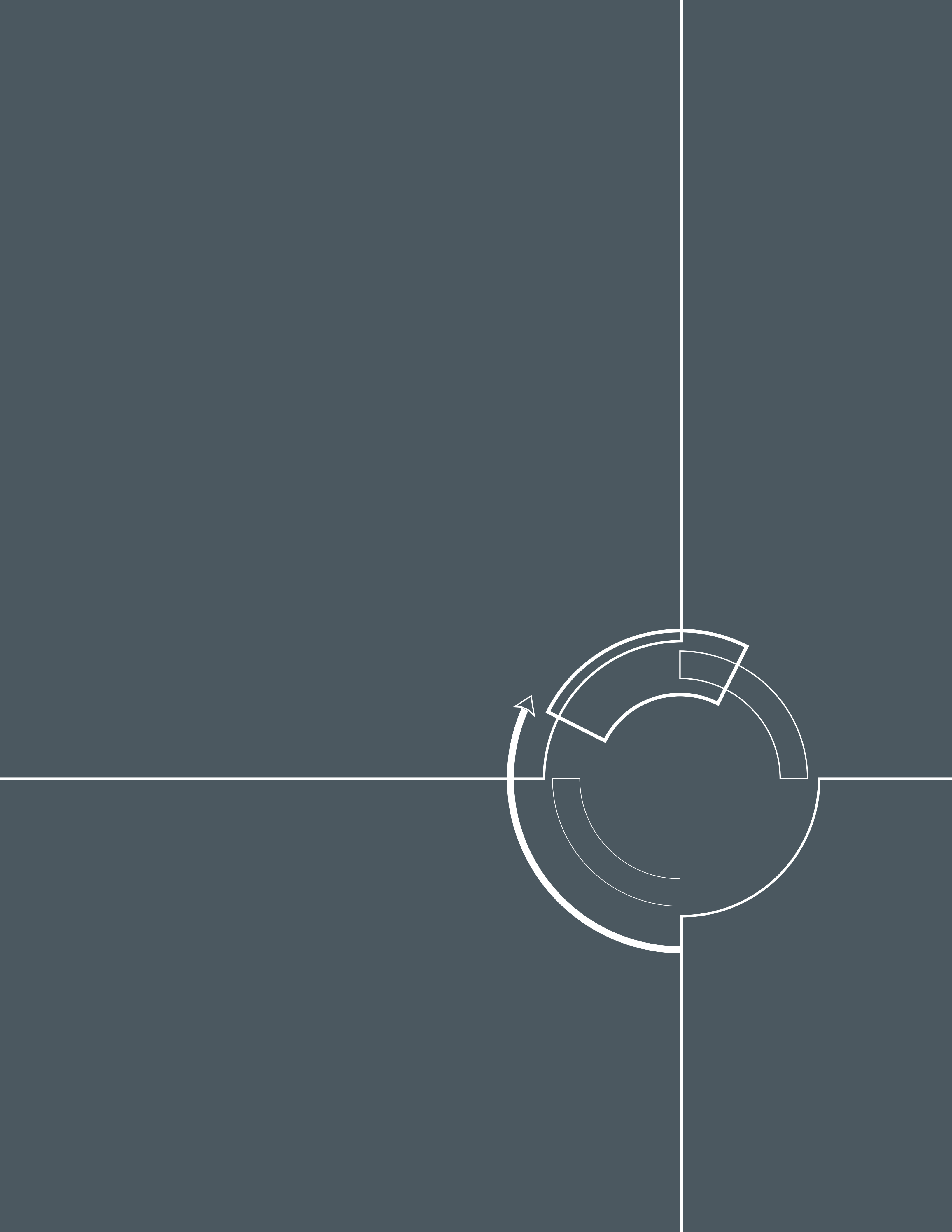
في مجال مناهج رصد ومراقبة النتائج، فإن مبدأ الشفافية، في كيفية توزيع المسؤوليات، هو الذي يهمّ أكثر.

بالمقابل، فإن مبدأ المساواة يسترجع أوليته، كلما تعلق الأمر بتنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخلية، بواسطة توزيع المسؤوليات، فيما بينهم.

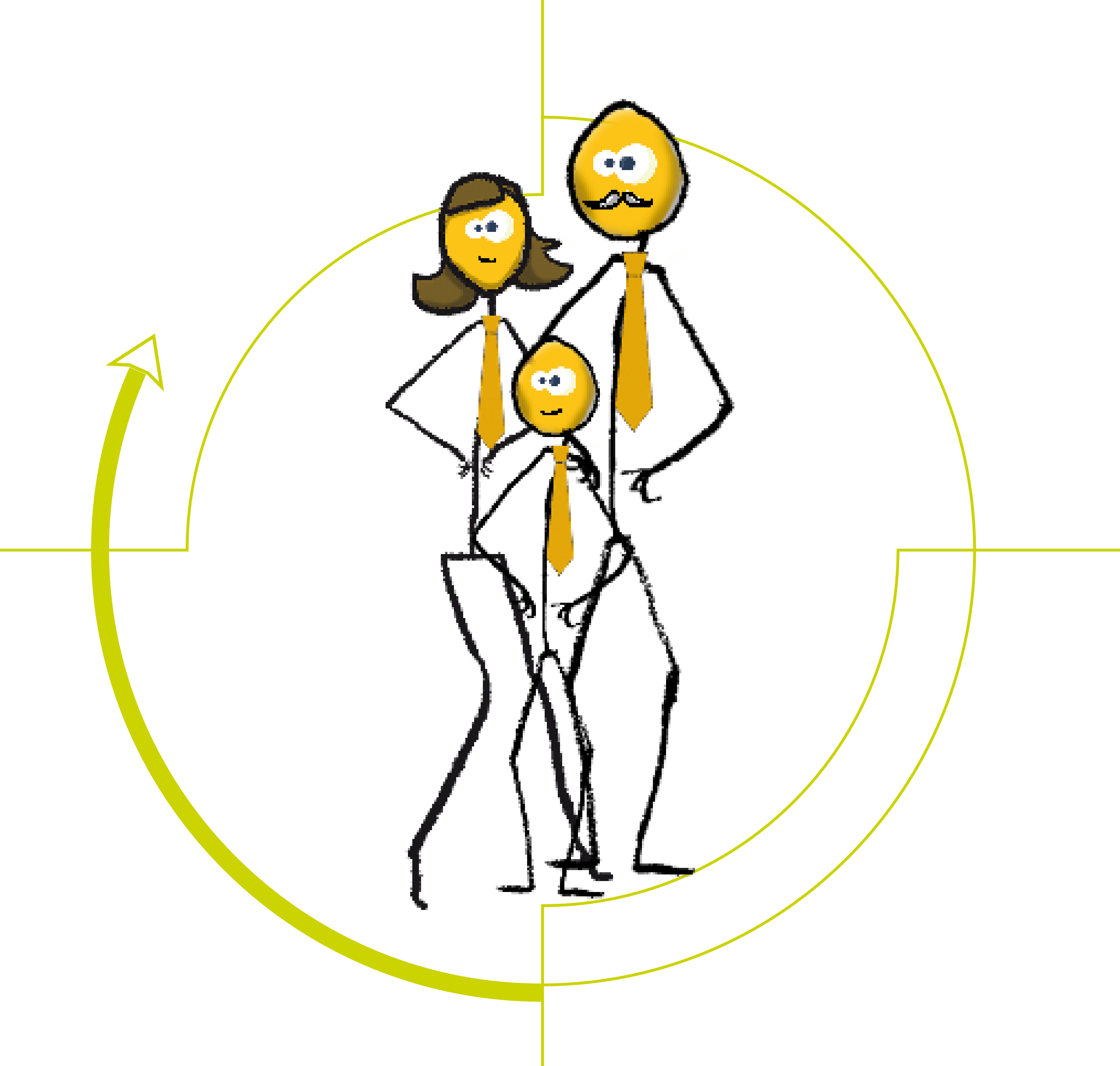
إن مقاربة المسائل التي تمس نقل الملكية والخلافة ستخضع إلى ضرورة احترام المسؤولية المحددة لكل الأطراف بالنسبة للأخرين (المساءلة)، و هكذا دواليك...

## المبادئ الأربعة (4) الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة



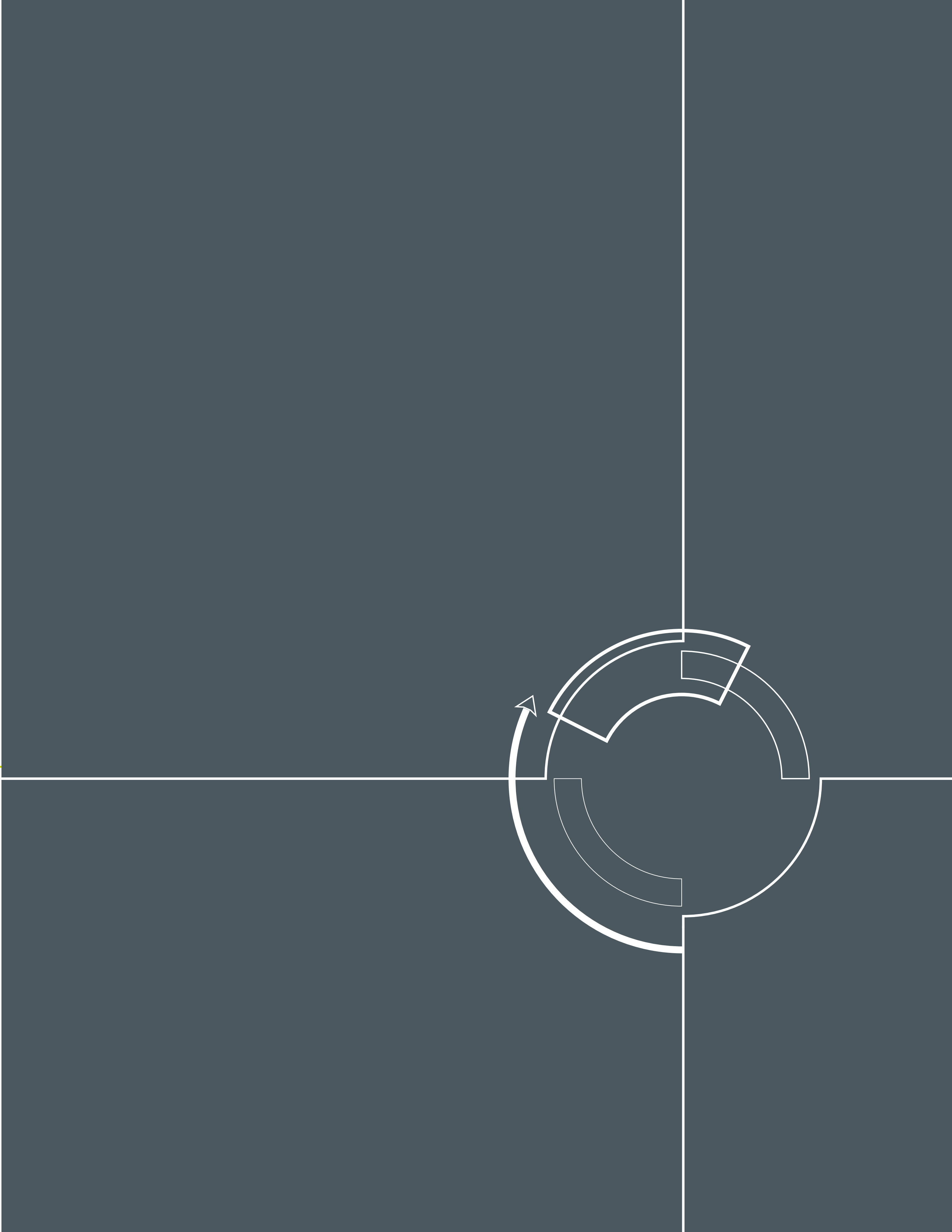


# الملحق III :
# الحكم الراشد و المؤسسة العائلية

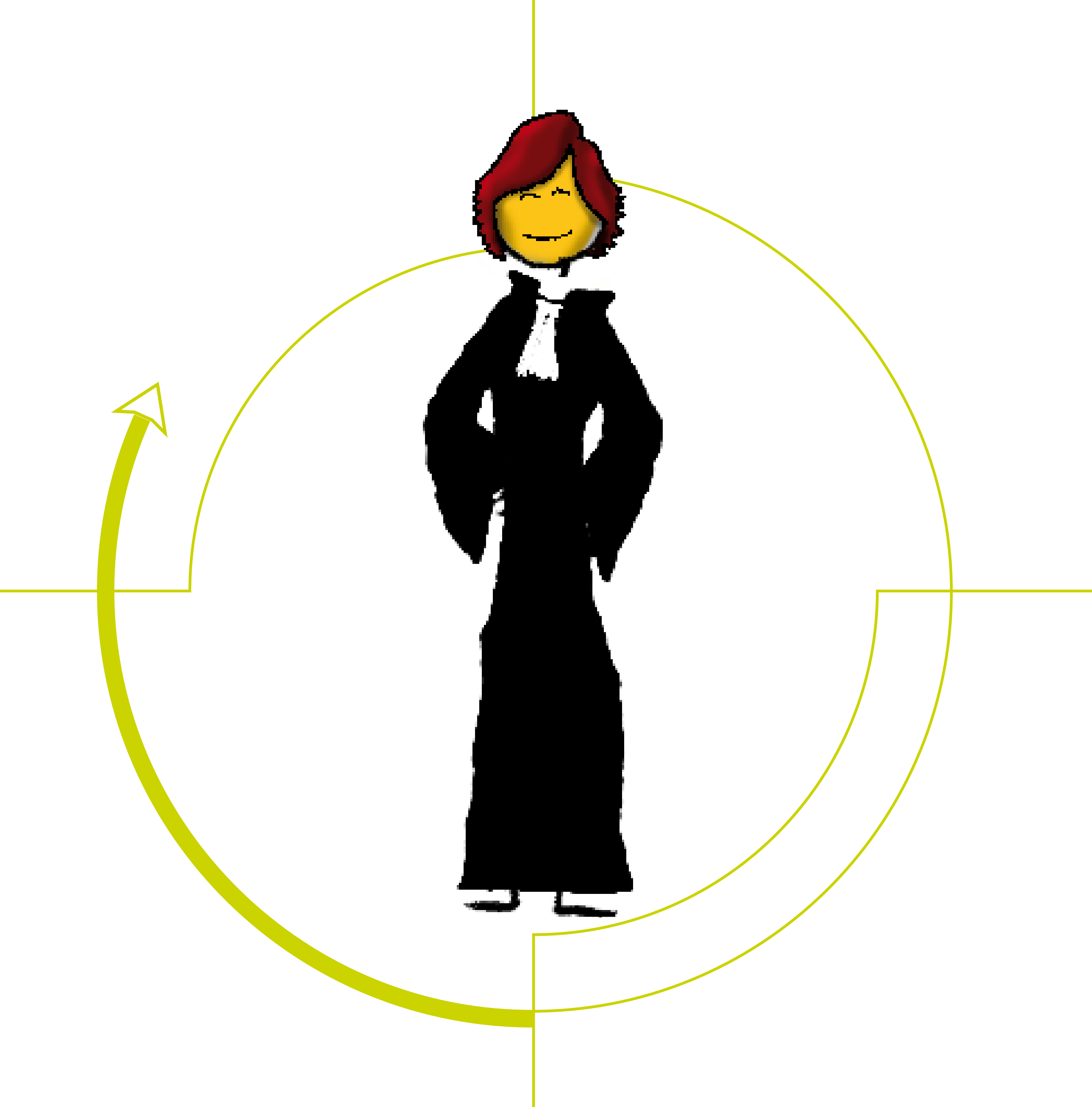


| | | | |
|---|---|---|---|
| | الحكم الراشد و المؤسسة العائلية | | |
| | مرحلة نمو المؤسسة العائلية | | |
| | مرحلة الإنشاء : المؤسس | الشراكة الأخوية | السلالة العائلية (كونفدرالية أبناء العمومة) |
| مميزات الحكم الراشد | المؤسسة تتمركز حول مؤسسها. | يتولى إخوة أو أبناء المؤسس مسؤوليات أكثر في المؤسسة. مؤسسة عائلية من الجيل الثاني. | يأخذ أبناء العمومة المشعل : إنهم أبناء الأبناء / مؤسسة عائلية من الجيل الثالث. |
| | غياب التمييز بين الذمة المالية الشخصية والعائلية و الأملاك الاجتماعية. | • غياب التمييز بين الذمة المالية العائلية والأملاك الاجتماعية ؛<br>• صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة ؛<br>• صعوبة تنظيم نقل الأصول الغير المسجلة بالميزانية (الحصيلة). | • غياب التمييز بين الذمة المالية والعائلية والأملاك الاجتماعية ؛<br>• صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة ؛<br>• صعوبة تنظيم نقل الأصول الغير المسجلة بالميزانية(الحصيلة). |
| | مركزية القرار. | تشتت القرارات والخلط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة. | تشتت القرارات والخلط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة. |
| | انعدام شفافية في التسيير. | صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير. | صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير. |
| | الاستعانة المحدودة للاستشارة والخبرة الخارجية. | تزايد التصارع مع الخبرة الخارجية. | تصبح الخبرة الخارجية وتوظيف المهارات ضرورة ملحة. |
| | تعتمد العلاقة مع الأطراف الشريكة على أساس العلاقات الشخصية للمؤسس. | تزايد المشاكل مع مع الأطراف الشريكة الخارجية. | تزايد المشاكل مع مع الأطراف الشريكة الخارجية. |
| | ان دخول عوامل خارجية في رأس المال أسهل ولكنه غير حساس. | صعوبة دخول رأس المال الخارجي. | صعوبة دخول رأس المال الخارجي. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| مشاكل التسيير | • مشاكل ضعيفة متعلقة بالتسيير ، وبالخصوص توقعات/ التنبؤ بالخلافة ؛<br>• مشاكل تسيير كبيرة. | • مشاكل متعلقة بتوزيع المهام بين الورثة ؛<br>• إنشاء وتوظيف أجهزة اجتماعية والتسيير. | • مشكلة توافق أسري حول رؤية/مفهوم الشركة ؛<br>• توظيف أفراد الأسرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة / مساهمين والفصل بين الأدوار (المساهم / التنفيذي / الموظف) ؛<br>• حقوق المساهمين ؛<br>• سيولة الأسهم (رغبة بعض أفراد الأسرة في الانسحاب) ؛<br>• تسيير الخلافات ؛<br>• اختيار ودور المهارات الخارجية. |
| متوصيات الحكم الراشد | • إضفاء الطابع الرسمي على استخدام الخبرة والخبرة الخارجية بطريقة إستراتيجية وفعلية ؛<br>• إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة مع أصحاب المصلحة المشتركة ؛<br>• الفصل الواضح بين الذمة المالية الشخصية وذمة المؤسسة المالية ؛<br>• الاستعانة بمهارات خارج الأسرة في مجال التسيير ؛<br>• إعداد البديل/ الخلف من داخل الأسرة أو خارجها. | • إضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم ؛<br>• إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين الغير منتمين للأسرة ؛<br>• تحديد رؤية الشركة ؛<br>• توضيح الفارق بين أفراد الأسرة / المساهمين / مسيرين / موظفين ؛<br>• إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية ؛<br>• تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة ؛<br>• اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل من فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة و التسيير ؛<br>• تطهير الذمة المالية للشركة ؛<br>• إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة ؛<br>• تحديد قواعد نشر المعلومات داخليا وخارجيا. | • تحسين الوضع القانوني للشركة وإضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم ؛<br>• إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين الغير منتمين للأسرة ؛<br>• تحديد رؤية الشركة ؛<br>• توضيح الفارق بين أفراد الأسرة / المساهمين / مسيرين / موظفين ؛<br>• إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية ؛<br>• تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة ؛<br>• اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل من فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير ؛<br>• تطهير الذمة المالية للشركة ؛<br>• إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة. |
| آليات التسيير | • مستشارون خارجيون ؛<br>• المدراء : مجلس الإدارة ؛<br>• وثيقة إستراتيجية ؛<br>• خطة المالية (الأعمال) ؛<br>• تقرير الإدارة. | • الجمعية العامة ؛<br>• مجلس الإدارة ؛<br>• مجلس الإدارة ؛<br>• مجلس الأسرة (التشاور/المداولة الداخلية للأسرة) ؛<br>• المساهمين ؛<br>• عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة) ؛<br>• قواعد الأجور ؛<br>• دليل الإجراءات ؛<br>• مراجع الحسابات ؛<br>• تحديد المناصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي ؛<br>• وثيقة إستراتيجية ؛<br>• الخطة المالية (خطةالأعمال) ؛<br>• تقرير الإدارة. | • الجمعية العامة ؛<br>• مجلس الإدارة ؛<br>• مجلس الإدارة ؛<br>• مجلس الأسرة (التشاور/المداولة الداخلية للأسرة) ؛<br>• المساهمين ؛<br>• عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة) ؛<br>• قواعد الأجور ؛<br>• دليل الإجراءات ؛<br>• مراجع الحسابات ؛<br>• تحديد المناصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي ؛<br>• وثيقة إستراتيجية ؛<br>• الخطة المالية (خطة الأعمال) ؛<br>• تقرير الإدارة. |



# الملحق IV :
# التقييم الذاتي لطرق إدارة وتسيير الشركة



قيموا بأنفسكم طرق تسييركم وحددوا ميادين تقدمكم، ضعوا علامة على الخانة التي توافق واقع مؤسستكم :

## أ– حقوق وواجبات المساهمين

| الجمعية العامة وتسيير المؤسسة | إجراء ضعيف أو غير موجود | إجراء متوسط يتعين تحسينه | إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة |
|---|---|---|---|
| هل تتم مناقشة رؤية وإستراتيجية المؤسسة خلال الجمعية العامة | | | |
| هل يتم عرض الأهداف المسطرة على الجمعية العامة في شكل مخطط مالي سنوي أو لعدة سنين. | | | |
| هل الصلاحيات القانونية للجمعية العامة محترمة بكل أشكالها (AGO / AGEX /AG MIXTE). | | | |
| تضم المؤسسة العائلية مجلس عائلي دون المساس بمصلحة المساهمين الغير منتمين للعائلة. | | | |
| يرتبط المساهمين بميثاق يضم الاتفاقيات التي لم يحددها مسبقا القانون الأساسي للمؤسسة. | | | |
| تصل المعلومات الكاملة المتعلقة بانعقاد الجمعيةالعامةالى المساهمين في الوقت المناسب . | | | |
| يتم توثيق نقاط جدول الأعمال مسبقا. | | | |
| يحق للمساهمين تسجيل نقاط في جدول الأعمال. | | | |
| يحق للمساهمين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بحسابات الشركة، تقارير مراجعي الحسابات والخبرات. | | | |
| يملك المساهمين الخيارات الإستراتيجية والمعلومات التي تؤثر على توزيع أرباح الأسهم. | | | |
| يملك المساهمين الحق الفعلي في توزيع أرباح الأسهم (سياسة توزيع واضحة) | | | |
| لا توجد إجراءات مكتوبة أو غير مكتوبة تحدد حقوق المساهمين الأقلية. | | | |
| يتم إيصال قرارات الجمعية العامة إلى المساهمين في الآجال المتفق عليها. | | | |

## ب- إدارة المؤسسة

| إجراءات التسيير ومجلس الإدارة | إجراء ضعيف أو غير موجود | إجراء متوسط يتعين تحسينه | إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة |
|---|---|---|---|
| لدى المؤسسة مجلس إدارة أو ما يوافقه(شركة ذات مسؤولية محدودة أوشركة ذات الشخص الوحيد...) | | | |
| إن صلاحيات مجلس الإدارة محددة في القانون الأساسي أو في وثيقة موازية. | | | |
| إن المهام والمسؤوليات موزعة في المجلس. | | | |
| يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات مراقبة المديرية التنفيذية. | | | |
| إن عمل مجلس الإدارة محدد في وثيقة داخلية في شكل قانون أو إجراءات. | | | |
| يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمل المجلس. | | | |
| يعكس تشكيل مجلس الإدارة تشكيل الجمعية العامة. | | | |
| يمتثل تشكيل مجلس الإدارة على مبدأ الكفاءة. | | | |
| يتكون مجلس الإدارة أيضا من إداريين خارجيين. | | | |
| يستعين مجلس الإدارة أو الهيئة الموازية بالخبرة الخارجية الدقيقة (الإستشارة). | | | |
| أجور الإداريين محددة بدقة وبصفة شفافة. | | | |
| تتفرق أجور الإداريين عن الأجور المتعلقة بوظائفهم أو مهامهم ألأخري بصفتهم. (مساهمين و أو موظفين). | | | |
| التعويضات التي يتقاضاها الإداريين مأطرة ومراقبة بوضوح حتى لا تعتبر أجر مشبوه. | | | |

## ت– المديرية التنفيذية

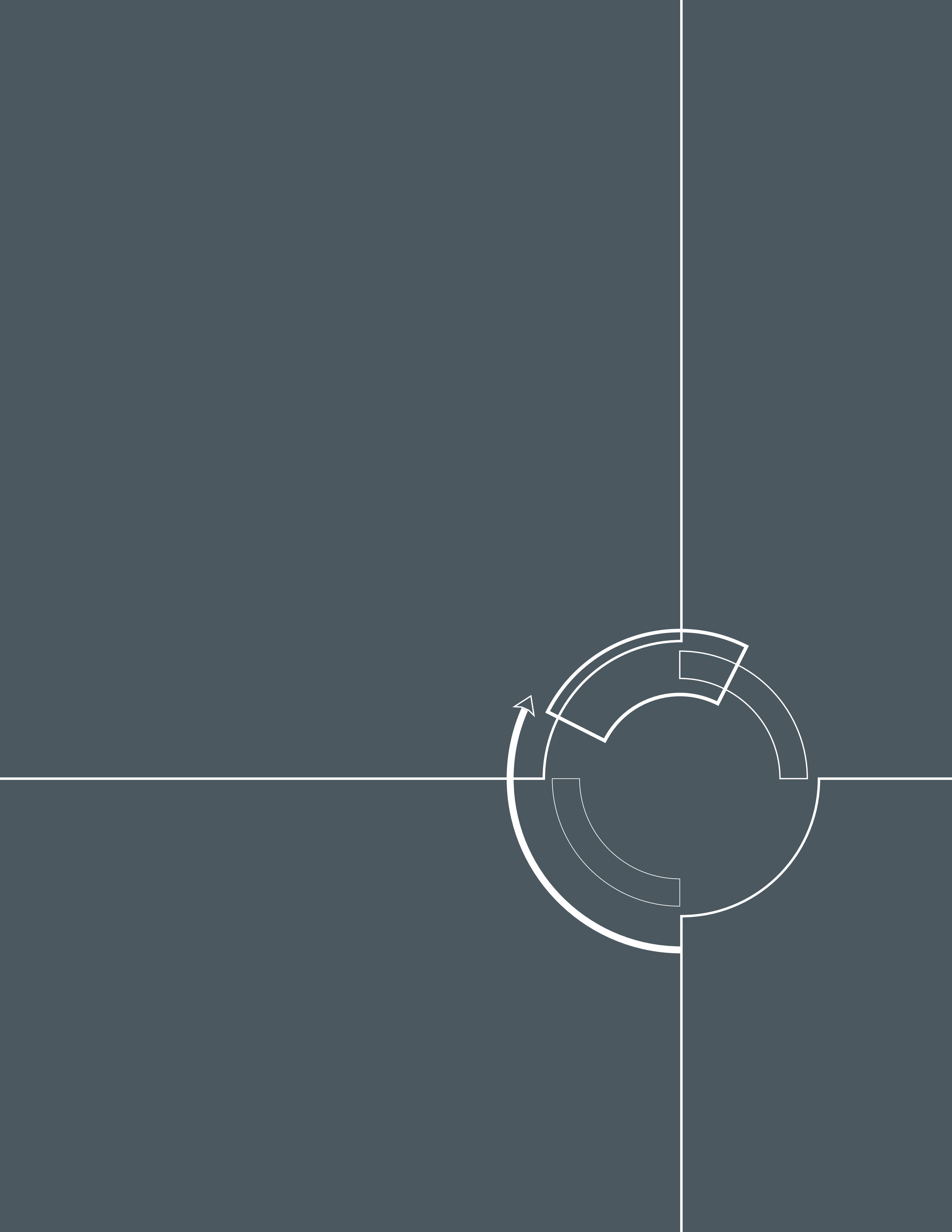
| اللجنة المديرة / مجلس المديرية | إجراء ضعيف أو غير موجود | إجراء متوسط يتعين تحسينه | إجراء جيد مكتسب من قبل الشركة |
|---|---|---|---|
| إن وظائف المديرية محددة بوضوح داخل المؤسسة. | | | |
| إن مناصب المديرية محددة ومخصصة. | | | |
| يلتزم التعيين في مناصب المديرية بمعايير الكفاءة. | | | |
| تلجأ الشركة إلى توظيف مديرين خارج حلقة المساهمين والعائلة. | | | |
| إن صلاحيات الإدارة محددة ومصادق عليها من قبل المدرين. | | | |
| يتم ترسيم مديرية الشركة عن طريق مجلس/ لجنة إدارة. | | | |
| إن عمل مجلس المديرة محدد عن طريق قانون أو إجراءات. | | | |
| تتبع أجور أعضاء المديرية معايير متفق عليها مسبقا. | | | |
| إن طرق عزل أعضاء المديرية محددة مسبقا. | | | |
| تلجأ المديرية إلى الخبرة الخارجية الدقيقة إستشارة. | | | |
| إن تسيير الشركة مرسم عن طريق إجراءات تمتثل للمعايير الدولية. | | | |
| إن العلاقات مع مجلس الإدارة مرسمة و مقننة. | | | |

## ث – العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين

| طرق التسيير والعلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين | إجراء ضعيف أو غير موجود | إجراء متوسط يتعين تحسينه | إجراء جيد مكتسب من قبل الشركة |
| --- | --- | --- | --- |
| تتبنى الشركة سياسة الشفافية المالية. | | | |
| تحرص الشركة على نشر المعلومات القانونية في الوقت المطلوب. | | | |
| تعلم الشركة في الوقت المناسب أصحاب المصلحة المشتركة بالمسائل التي تخصهم. | | | |
| تمتلك الشركة وسائل معلوماتية مناسبة (تصورها لمشاريعها ونتائجها واحتياجاتها) تستعملها مع أصحاب الأطراف الشريكة إضافة إلى الوثائق القانونية التي تستعملها مع :<br>• البنك والشركاء الماليون ؛<br>• الزبائن ؛<br>• الممونين ؛<br>• المستخدمين. | | | |
| تمتثل الشركة للتشريع الاجتماعي وإلى القوانين المسيرة لعلاقات العمل. | | | |
| تتبنى الشركة سياسة موارد بشرية تضمن تطورها على المدى الطويل. | | | |
| تتبنى الشركة سياسة مواطنة وتتحمل مسؤولية بيئية وإجتماعية وأخلاقية. | | | |

## ج- تنقل المؤسسة

| الحكم الراشد وعلاقته بنقل المؤسسة | إجراء ضعيف أو غير موجود | إجراء متوسط يتعين تحسينه | إجراء جيد مكتسب من قبل الشركة |
|---|---|---|---|
| يتم تحديد وتحضير الخلفاء المحتملين للمؤسسة لهذا الغرض. | | | |
| يتم تحديد المصادر المحتملة للخلافات أو النزاعات وتتخذ الإجراءات المناسبة لحلها والفصل فيها. | | | |
| تولى أهمية خاصة للنقاط التالية :<br>– تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة ؛<br>– وضعية الذمة المالية للمؤسسة ؛<br>– المديونية ؛<br>– الديون ؛<br>– هيئة فعلية ومفترضة من المساهمة. | | | |
| يتم تحضير نقل الملكية خارج الورثة كحالة محتملة.<br>نقوم ضمن هذا الإطار بالخصوص :<br>• في توظيف ودمج المسيرين الخارجيين من أجل الوصول إلى تسيير مثالى عن طريق الأهداف ؛<br>• في دمج المساهمين الخارجيين ؛<br>• في تقييم المؤسسة. | | | |



# الملحق V :
# رؤية متعددة الأوجه حول المؤسسات الجزائرية



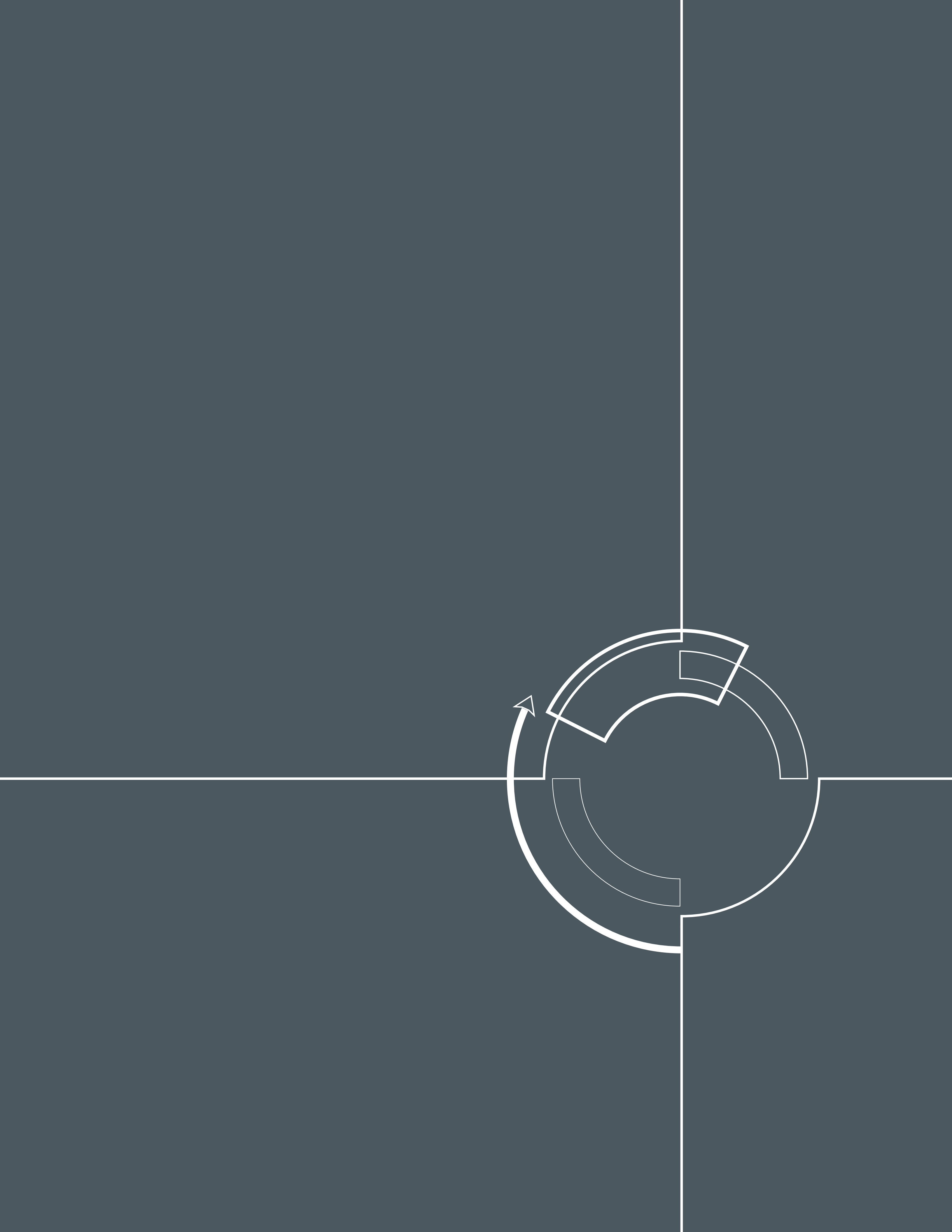
تنقسم المؤسسات الجزائرية إلى قسمين :

– مؤسسة أشخاص : شركة باسم جماعي (SNC)، شركة توصية (SCS)، شركة بالمساهمة (SP)

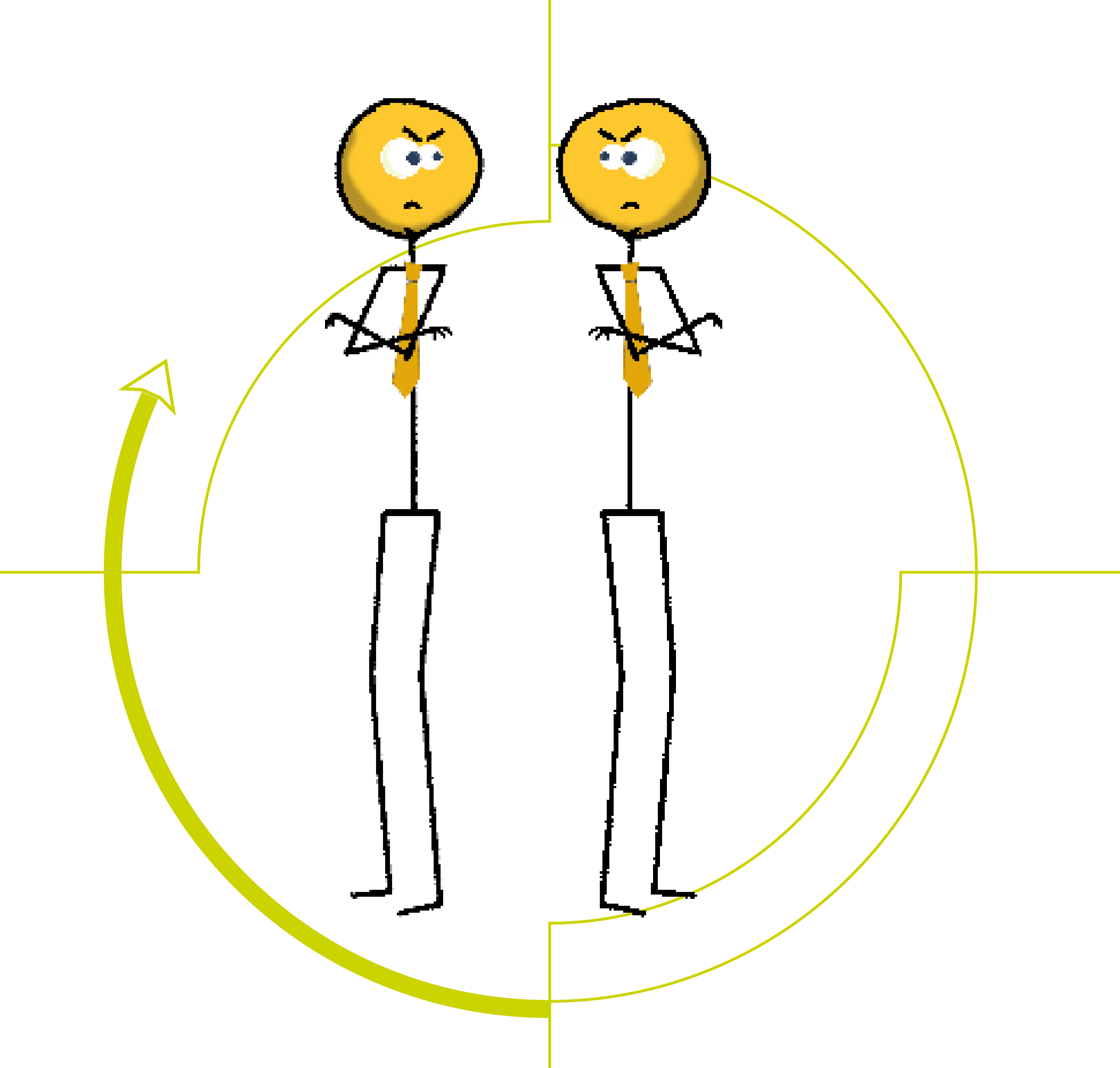
– مؤسسة أسهم : شركة أو مؤسسة أحادية الشخص ذات مسؤولية محدودة (SARL\EURL)، شركة توصية بالأسهم (SCA)، شركة ذات أسهم (SPA)

| | مؤسسة أشخاص | | | مؤسسة أسهم | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التعيين | SNC | SCS | S en P | SARL/EURL | SCA | SPA |
| العدد الأدنى للمساهمين أو الشركاء | شريك على الأقل | 1 موصى به +الموصى على الأقل | شخصان طبيعيان على الأقل | ذات المسؤولية محدودة من 2 إلى 20 شريك الشركة ذات الشخص الوحيد شريك واحد 1 | 7 شركاء على الأقل | 7 شركاء على الأقل |
| طبيعة المساهمون / الشركاء | أشخاص طبيعيون | | | أشخاص طبيعيون أو معنويون | | |
| رأس المال الاجتماعي الأدنى المطلوب | رأس المال الاجتماعي الأدنى غير مطلوب | رأس المال الاجتماعي الأدنى غير مطلوب | غير مطبقة لا تملك المؤسسة شخصية معنوية | ابتداء من 100.000 دج | ابتداء من 5 ملايين دج | دعوى عامة للادخار 5 ملايين دينار دون دعوى عامة للادخار : 1 مليون دينار |
| طبيعة المساهمات | رقمية / نقدية | رقمية / نقدية | | رقمية / نقدية | رقمية / نقدية | رقمية / نقدية |
| | المساهمات الصناعية غير مسموحة | | | | | |
| طبيعة التجار، الشركاء والمساهمين | نعم | نعم | نعم | لا | لا | لا |
| الإشهار القانوني | نعم | نعم | لا | نعم | نعم | نعم |
| الإشهار القانوني نقل الحصص الاجتماعية | تستوجب موافقة جميع الشركاء | | غير مطبقة | حر عن طريق الارث وتكون بين الأزواج والفروع. التنازل للأطراف الأجنبية عن المؤسسة تستوجب موافقة الأغلبية الممثلة لثلاثة أرباع رأس المال الاجتماعي | يمثل السهم سند قابل للتفاوض | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التسيير/الإدارة | يمتلك الشركاء حق التسيير ماعدا في حالة أن ينص القانون الأساسي على غير ذلك | | غير مطبقة | تسيير من طرف شخص أو عدة أشخاص مادية معينين من ضمن الشركاء أو من خارج الشركاء | مجلس الإدارة أو هيئة مديرة + مجلس مراقبة | |
| القرارات | بإجماع الشركاء | شروط محددة في القانون الأساسي | | تتخذ القرارات خلال اجتماعات المجالس | | |
| المسؤولية المدنية ، الجنائية والمالية | نعم | نعم | مسؤولية فردية لكل شريك على حدة | نعم | نعم | نعم |
| المسؤولية نحو الدين الاجتماعي | غير محددة و متضا منة | محدد في التقديمات شريك موصي غير محدد ومتضامن لشركات التوصية | غير مطبقة | محدد في التقديمات | محدد في التقديمات شريك موصي غير محدد ومتضامن لشركات التوصية | محدد في التقديمات |
| مراجع الحسابات | إلزامية لكل أشكال المؤسسات | | | | | |
| نهاية الشركة | وفاة الشريك | تواصل المؤسسة مسارها رغم وفاة الشريك الموصي | | جمعية عامة إستثنائية | | |



# الملحق VI :
# تضارب المصالح في المؤسسات



سواء تعلق الأمر بصراعات مصلح ذات طابع إجتماعي أوشخصي أو جماعي أو شامل، فإن جميع المشاركين في تسيير المؤسسة معنيين : المسيرين الاجتماعيين والشركاء والمحللين الماليين محافظي الحسابات والمنتخبين محليين، دون أن ننسى الأشخاص الذين هم ارتباط مع المؤسسة بواسطة العلاقة الأسرية، حيث أن نزاعات المصلح يمكن أن تكون غير مباشرة مما يمثل صعوبة أخرى في معالجة هذه الصراعات.

يقترح القانون مجموعة متنوعة من الحلول قصد المعالجة : الوقاية من خلال معلومة العقوبة الجنائية، الامتناع عن التصويت والممنوعات والتناقضات من كل نوع.

في قانون المؤسسات، لا توجد حالة تناقضية ليس لها حل، بل المشكلة تكمن في مدة حلها وأثر ذلك على المؤسسة التي يجب أن تستمر في العمل، وخطر رؤية المؤسسة مشلولة.

إن معظم حوادث التسيير الداخلية تظهر في المؤسسات ذات رؤوس الأموال أو المؤسسات الفردية، أين الأصل ناتج عن نزاع قائم بين المساهمين، خاصة إذا كانوا من عائلة واحدة.

يكفي، فقط، مراقبة العداء القائم بين مجموعتين تشلان بخلافهما إتخاذ أي قرار.

وهذا حال مثال المساهم الذي يملك أقلية في إيقاف غضون إحدى جلسات الجمعية العامة الاستثنائية رفض كل تعديل قانوني للسماح في اعادة تشكيل مجلس الادارة، وكذلك حالة المسيرين الذين يرفضون توزيع الأرباح لسنوات عديدة.

ومن ثمَ فإن المؤسسة رهينة أي مساهم يرغب في تفضيل مصالحه الشخصية على حساب مصلح المجموعة.

ومن ثم، تظهر ضرورة وضع إطار لتحديد الوقاية القانونية من المنازعات في المؤسسات وكذا حلولها.


1

## تحديد النزاعات والوقاية القانونية منها

تساهم التدابير الوقائية في التأطير القانوني للنزاع بين المساهمين، لان عمل المؤسسات يهيمن عليه حكم الأغلبية في هيئات التسيير وهيئات التداول.

### الحقوق الفردية في المؤسسة كمصدر محتمل للصراع

من بين هذه الحقوق التي قد تولد صراعات، نذكر الحقوق الاجتماعية والحقوق المالية.

الحقوق الاجتماعية

تسمح الحقوق الاجتماعية لأي مساهم بالتمتع بالعديد من الحقوق كإعتباره جزء من الشركة، مما يسمح له بأن يكون معين كطرف في أخذ القرارات الجماعية ومشاركته في جميع جلسات الجمعية العامة، بغض النظر عن عدد الأسهم التي يحوزها، والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية المكرسة في قواعد القانون المشترك والتي يجب إستعمال هذه الحقوق أن لا يكون تعسفيا.

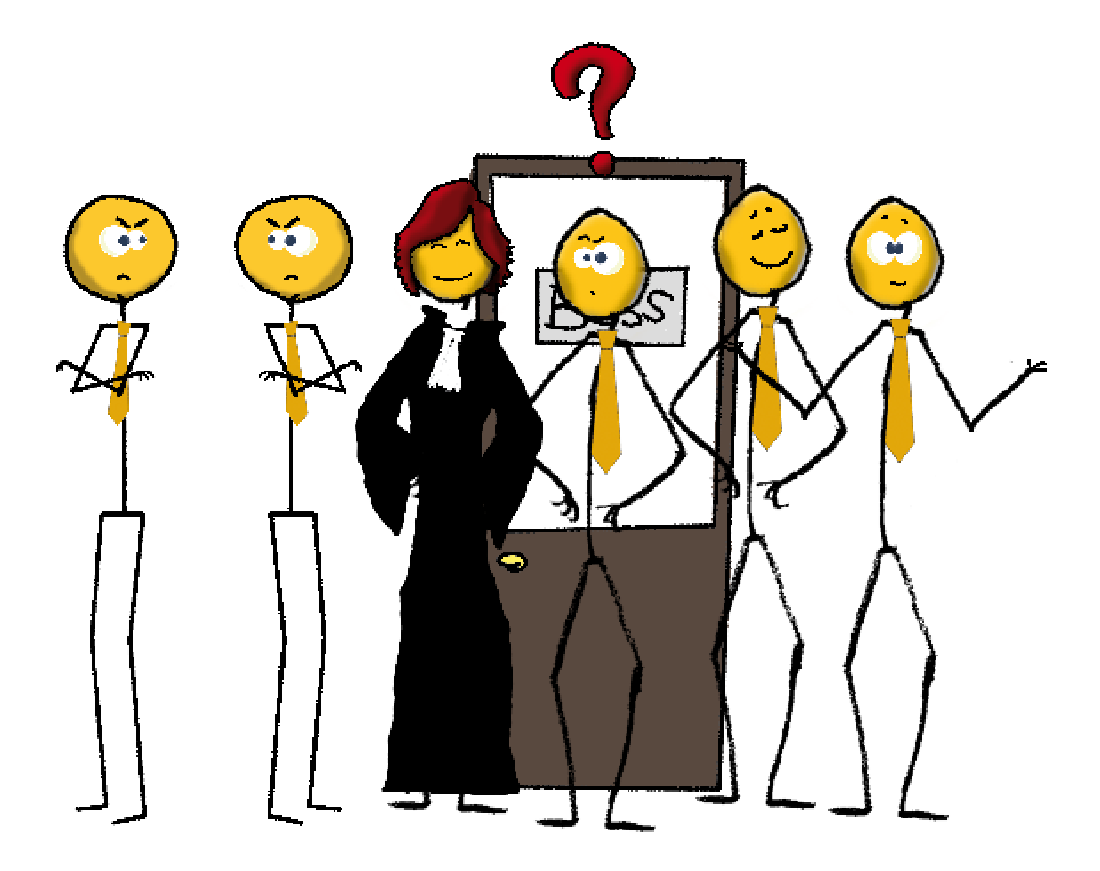
الحقوق المالية

تشمل هذه الفئة من الحقوق المالية مختلف المساهمين، بما في ذلك الحصول على الأرباح* (قرار بالإجماع)، وكذا التفاوض في الأسهم وأيضا الحق في الاكتتاب في رأس المال. يمكننا أن نضيف أيضا الحق في تسديد القيمة الاسمية للأسهم وأرباح التصفية وكذا حق في المقاضاة.

### تنظيم الجمعيات : مصدر عرقلة محتمل

لا يخضع انعقاد الجمعيات العامة إلى نمط واحد ، الأمر الذي قد يتخذ أشكالا مختلفة وطريقة عمل متنوعة، مما يفتح الباب أمام كل احتمالات للصراع، خصوصا مناسبة دعوة المساهمين.

* المادة 715 مكرر 42 ق.ت.ج يبين ان « الاسهم العادية (....) تعطي الحق في تحصيل الارباح عندما تقرر الجمعية العامة توزيع جميع او طرف من الارباح الصافية المحققة.



## الحلول التي تحكم تسوية النزاعات في المؤسسة

إن الحالة التي تسمح بإدراك النزاع القائم في المؤسسة، بطريقة أفضل، هي الخاصة بالمساهمين الذين يعرقلون أي قرار في الجمعيات، لأن عمل المؤسسات يخضع لقاعدة الأغلبية في الهيئات التسييرية وهيئات التداول، حيث يحظى كل شريك بحقوق فردية إجتماعية* ومالية** والسياسية بسبب حيازة أسهم.

إن الاستخدام المجحف لهذه الحقوق من شأنه أن يولد مصادر الصراع الذي يصبح من المتوقع وقوعه في حالة عدم وجود التدابير المناسبة لتفاديه.

إن عرض بعض هذه الحلات التطبيقة والقانونية ليس من شأنه أن يولد حالة من الصراعات ليس لها حل إلا تحت طائل الحل القانوني، بالرغم من أن القاضي يبقى من أفضل السبل لحلها من خلال بعض التدابير، مثل تعيين إداري مؤقت*** أو النطق بتعسف الأغلبية**** أو الأقلية*****.

كما يمكنه أيضا، وبطريقة استثنائية، وجذرية، أن ينطق بحل الشركة معتمدا على أسباب مؤسسة ومبررة.

إن إستيعاب وقبول الحكم الراشد يرشح لتقنيات حلول للنزاع بطرق أخرى غير القضاء كالوساطة والتحكيم.

هذه التقنيات تهدف الى إحالة النزاع على شخص من خارج الشركة (أو الشركات) من دون اعطاء صدى قضائي للمنازعات التي تنشأ بين الشركاء.

سرعة الحل (بالقانون أو بالانصاف) مطلوبة أيضا.

* تساعد الحقوق الاجتماعية في السماح للمساهم بالتمتع بالعديد من الحقوق نذكر منها انتماؤه الى الشركة، تعيينه بالقرارات الجماعية، المشاركة في جميع الجمعيات العامة، دون الاخذ بعين الاعتبار بعدد الاسهم المحازة، و كذا المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية كما هي منصوصة بالقانون المشترك، وتختفي هذه الحقوق بطبيعة الحال عند انتهاءها.

** يحوي هذا النمط من الحقوق المالية حقوقا مختلفة للمساهم مثل الحصول على ارباح (القرار بالاجماع)، تداول الاسهم، وكذا اكتتاب راس المال، نستطيع ان نضيف ايضا الحق في سداد القيمة الاسمية للاسهم والارباح المتعلقة بالسيولة، وكذا حق المخاصمة امام القضاة.

*** انه معيار استثنائي، حيث لا يكون الاحاج على القرار نافذا الا باحالته الى القاضي الاستعجالي، ولكن لا يستطيع هذا الاخير التدخل في الشركة، وانما يمثل هو مجرد تقنية لاظهار الحق في تعيين اداري او وال مؤقت، و يحدد مهامه.

**** يمكن مصادفة تعسف الاغلبية في مجلس الادارة او في الجمعية العامة.
وهي الحالة التي تكون فيها مصلحة الشركة معرضة للخطر، كون الشخص او الاشخاص يبحثون فقط عن مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرار.

***** في حالة تعسف الاقلية، فان المشكل معكوس، حيث يتمثل هنا عموما في فعل سلبي، يقوم به المساهمون الاقليون و يعرقلون بذلك انجاز عملية مهمة لمصلحة الشركة.)



## حل النزاعات في المؤسسات

يتم  تصور حل النزاعات بصورة قبلية ويمكن يجد صداه (أي الحل) في الوسائل الاتفاقية المكرسة والتي أثبتت نجاعتها في الوسائل الجديدة التي لا تتطلب إلا التحسين.

الوسائل المتواجدة : من بينها يمكن ذكر ميثاق المساهمين والذي وجد أساسا ليبحث إستباقا التكيفات مع الحالات الغير محتملة وضبط مراقبة سير الأعمال وتشكيلة مؤسستهم.

يمكن ميثاق المساهمين، على الخصوص، من تحقيق النتائج على النحو المحدد مثل وضع اتفاقيات التصويت ونقل الأسهم.

إتفاقيات الانتخاب : لها بعد نوعا ما واسع حسب الهدف المنشود. يمكن أن يتزامن هذا الهدف مع التزام الدقيق للتشاور قبل الانتخاب في أحدى الجمعيات العامة، الى غاية واجبات واسعة النطاق مثل واجب الاكتتاب لزيادة رأس المال* أو اللجوء الى الآليات التي تعيّن وتهيّأ أو تحول مبادئ عمل المؤسسة كبنود التمثيل النسبي للاداريين أو تلك التي تعطي وسيلة تصبح من خلالها فصل الاداريين أكثر سهولة لأنها منصوصة في إتفاق.

فكرة تقليدية تعتبر أن الإتفاق الذي تم التوصل إليه بين بعض الأفراد  لايفيد ولايضر غيرهم.

بعبارة أخرى، فإن الخارجين عن الإتفاقية لاينبغي للمؤسسة أن ترى فيهم سبب يؤثر في تسييرها أحد المساهمين بسبب إخترق واجب التصويت لصالح الاتفاقية.

الاتفاقات المقيدة بالتنازل : فهي مشروعة سواء كان منصوص عليها في القانون الأساسي أوفي العقود الرسمية أو في أي اتفاقية أخرى.

وبالتالي، يمكن أن ينطق القاضي بعقوبة إذا ما كان أحد بندها مخالف للقانون.

يتم إعداد هذه البنود إما حين تأسيس الشركة أو خلال فترة تواجدها.

وساهم في الحماية من الخطر.

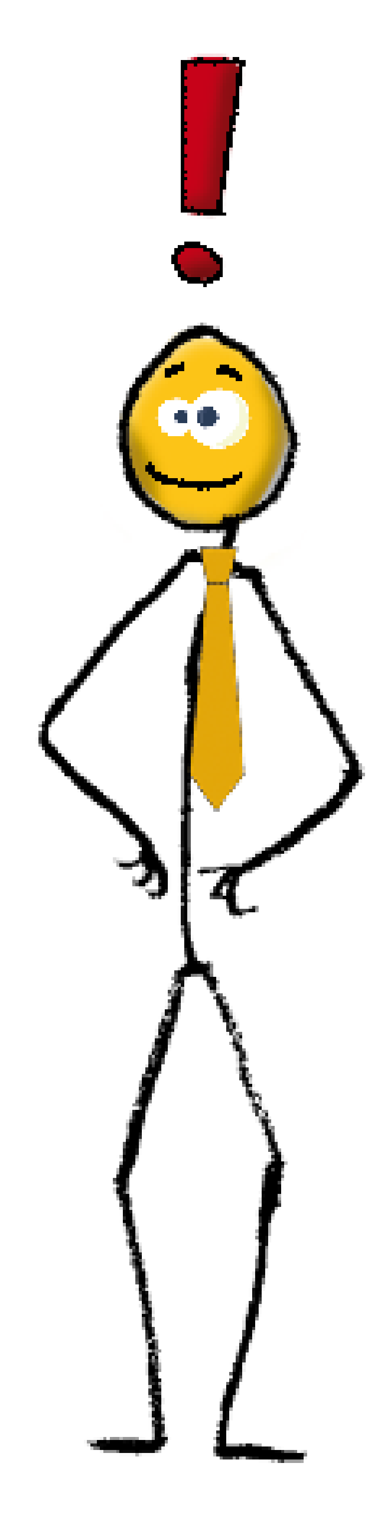
يمكننا ايجاد نموذج كامل من البنود والذي يمكن ترتيبه في فصلين كمايلي : فصل يتضمن البنود الغير قابلية للتصرف (أو بنود جامدة)، كالاعتماد وحق الشفعة، وفصل أخر يتضمن البنود الناتجة عن الممارسة كبنود الأحكام المشتركة وبنود منع الحيازة أو، بصورة أكثر، بنود اختيار شكل الأسهم.

مجموع هذه البنود التي سينص عليها أم لا بصورة مباشرة في القانون الأساسي للمؤسسة عليها أن تحترم المصلحة الاجتماعية.

* تنظم الزيادة في راس المال بالمواد 687 الى 713 من ق..ت.ج بالنسبة للشركات دات الاسهم , و بالمواد 822 الى 827 بالنسبة للشركات المحاصة و بالمواد 822 الى 826 بالنسبة لمجموعات الشركات.

الوسائل الجديدة : خشية حل المؤسسة، وفي حالة وجود نزاعات بين المساهمين، ولإعتبار أن ميثاق المساهمين لا يؤدي دوره الفعال دائما، يجب تحضير وسائل من شأنها أن تسمح بإبعاد المساهم المتمرد عن المصلحة المشتركة.

وبعنوان الاجراءات الجدرية المستوحاة من التشريعات نذكر الطرد* الشراء القهري للأسهم** وفي اطار المفاوضات نذكر المصالحة*** والوساطة.

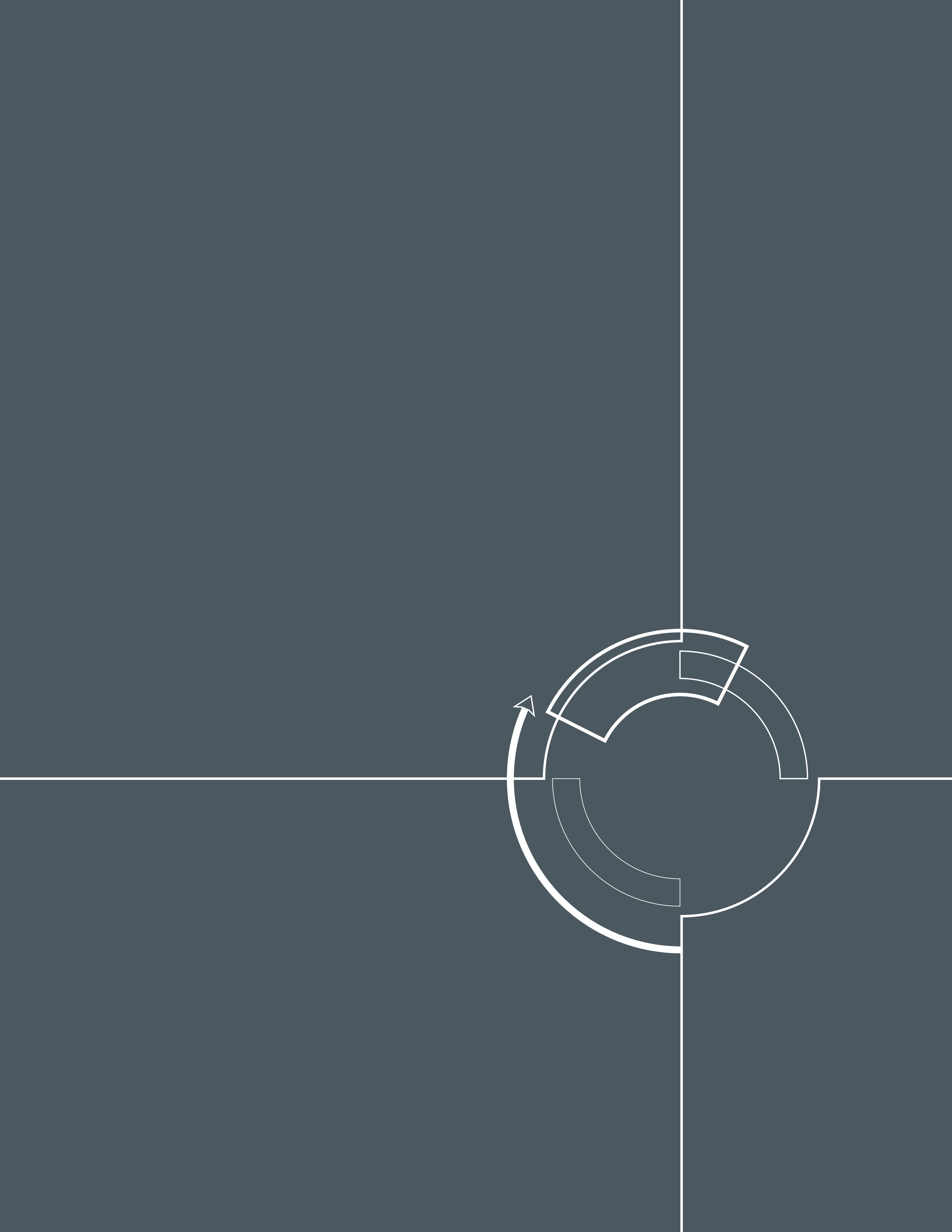


.

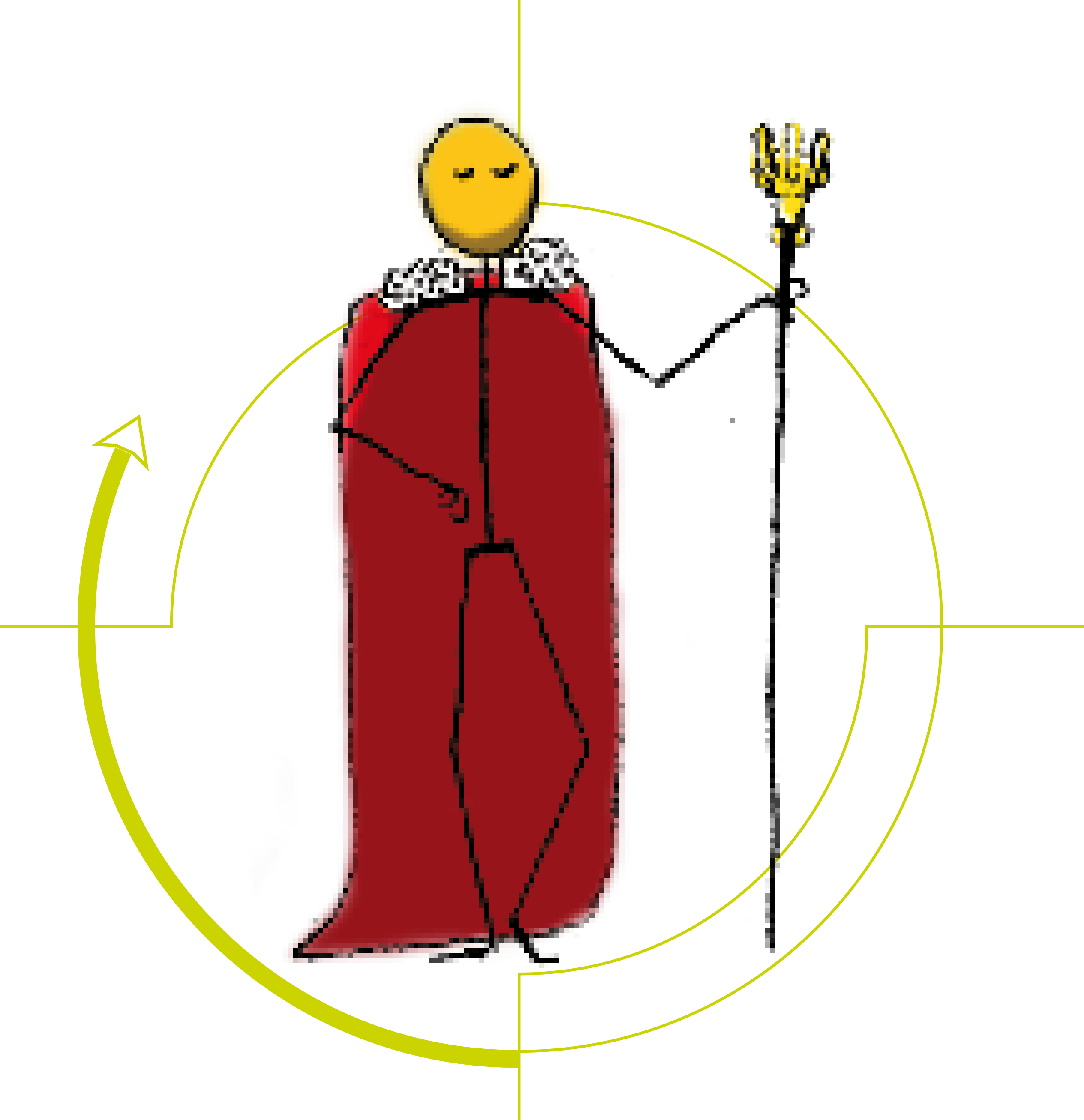
* يمكن مصادقة تعسف الاغلبية في مجلس الادارة او في الجمعية العامة.
وهي الحالة التي تكون فيها مصلحة الشركة معرضة للخطر، كون الشخص او الاشخاص يبحثون فقط عن مصالحهم الشخصية عند اتخاد القرار.

** ادا كان استبعاد احد المساهمين يتم من طرف العازمين على البقاء بالشركة، فان اجراء الانسحاب يتم من قبل المساهم المنسحب. في هده الحالة، المساهم الطالب لا يلتمس المحاكم لاسبعاد الغير من الشركة، من اجل قضية عادلة و لكن لانسحابه الشخصي. بعد دراسة الطلب، ادا كان قائما، تحكم المحكمة على المساهم او المساهمين بتاسيس اكتساب حصص المدعي.

*** ان الاطراف احرار في تنظيم اجراءات المصالحة التي يعتزمون تنفيدها. ومن الموصى به بالتظاهر بشبه محضر اين يبين الاطراف مطالبهم، وشكواهم ودعم صحة ادعائهم...



# الملحق VII :
# إستدامة المؤسسات





## مخطط الاستخلاف

### عرض المشكل

عن طريق الزواج، يتحد الزوجان على السراء والضراء وهكذا الحال بالنسبة لتجمع الشركاء ، داخل الشركة.
وبمعزل عن جانب النزاع داخل المؤسسة، والذي عرضناه سابقا ، فإن الملاحظ أن إستخلاف العناصر المفتاح في المؤسسة أصبحت مسألة حاسمة عند وقوعها ولذا أصبح من المجدي معرفة سبل إستباقها بعرض بعض أشكال ديمومة التطبيقات، قصد تتبعها أو الاستلهام منها.



## طرق الانتقال

نذكر مثالين : الوصاية والاسناد التفضيلي الودّي أو القضائي.

الوصاية : حالة أين المالك المؤسسة تجارية أو حرفية أو خدمات التي يتنازل عنها عند خروجه على التقاعد يمكن أن يلتزم بأن يورث خليفته بتجربته فيما يخص التسير الاقتصادي والمالي والاجتماعي للمؤسسة المتنازل عنها ويمكن أن يتقاضى مرتب خلال مدة العقد.

الاسناد التفاضلي الودّي أو القضائي : لأنه لا يمكن وضع المؤسسة بين أيدى أي شخص (منافس أو شخص بدون خبرة) ومن المجدي يتم وضع ضمن القوانين الأساسية للإسناد التفضيلي لبعض الورثة، حيث يمكن ظهور الحاجة للجوء إلى العدالة.

3

## معالجة المنازعات

إن مفهوم ميثاق الحكم الراشد يرشحنا للابتكار وتكيف المصطلحات التي أثبتت فعاليتها، وبالمقابل، نطرح الإجراءات التنبئية المستلهمة من قانون الاجراءات المدنية.

الهدف من ذلك هو عدم رؤية المؤسسة مهددة بالقفل لوفاة أحد الشركاء ، فلا ننسى أنه، وفقا لشكل الشركة (مثلا شركة التضامن)، فإنها تنتهي بوفاة أحد الشركاء بموجب المادة 562 من ق.ت.ج.

في حالة ما إذا تغافلت المواثيق فكرة الخلافة المستقبلية، وكذا القانون المكرسة، فإنه من الضروري استباق مسألة الانتقال بوسائل أخرى.

وبالمقابل فإن اشكالية الخلافة تستلزم إدراج النقاط المفتاح التالية: الديون المخلفة والتاريخ المخلف ومن ثم ، قبول الخلافة وأثر العقود المبرمة من طرف المتوفي، وبصفة عامة، حول تقسيم الأملاك الشائعة.

الخصوم (الديون) المخلفة : يتعلق هذا المفهوم بقبول الخلافة، حيث أن الخليفة ( الوارث) الذي يوافق بلا قيد ولا شرط على الخلافة يلتزم بالديون ووالتكاليف المتعلقة بها .

وبالتالي، يمنح له بديل عن هذه الموافقة يتمثل الأصول الصافية بتحفظ متابعة الشروط المنصوصة في القانون (كالتسجيل والتصريح وقواعد الاشهار).

ومنذ الحين الذي سيتمتع الوارث بهذا الحل، تسري هذه القوانين على جميع الورثة إلى غاية يوم القسمة، حتى ولو كان وافق واحد أو عدد منهم بلا قيد ولا شرط على الخلافة.

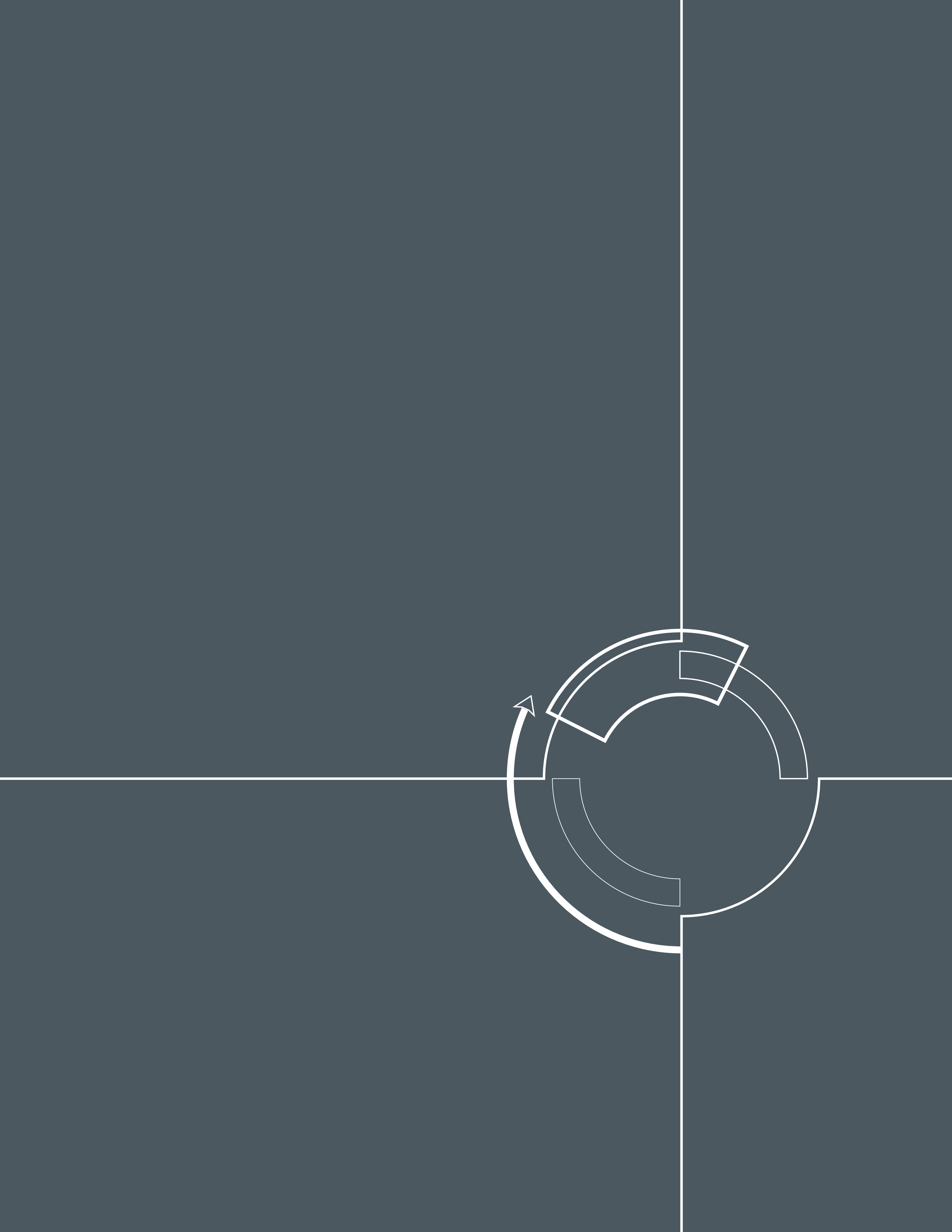
وفي هذه الحالة، يمكن للدائنين اثارة فكرة التقسيم بعد أن يصرحوا بديونهم وبرهنوا عن صعوبة في تسديد حصصهم الموجبة على الورثة موافقين مقابل الأصول الصافية.

آثار العقود المبرمة من طرف الشخص المتوفي : يصبح الخلفاء الذين قبلوا الخلافة دون قيد أو شرط أطرافا في العقود، في نفس وضعية الشخص المتوفي وفي نفس شروطه.

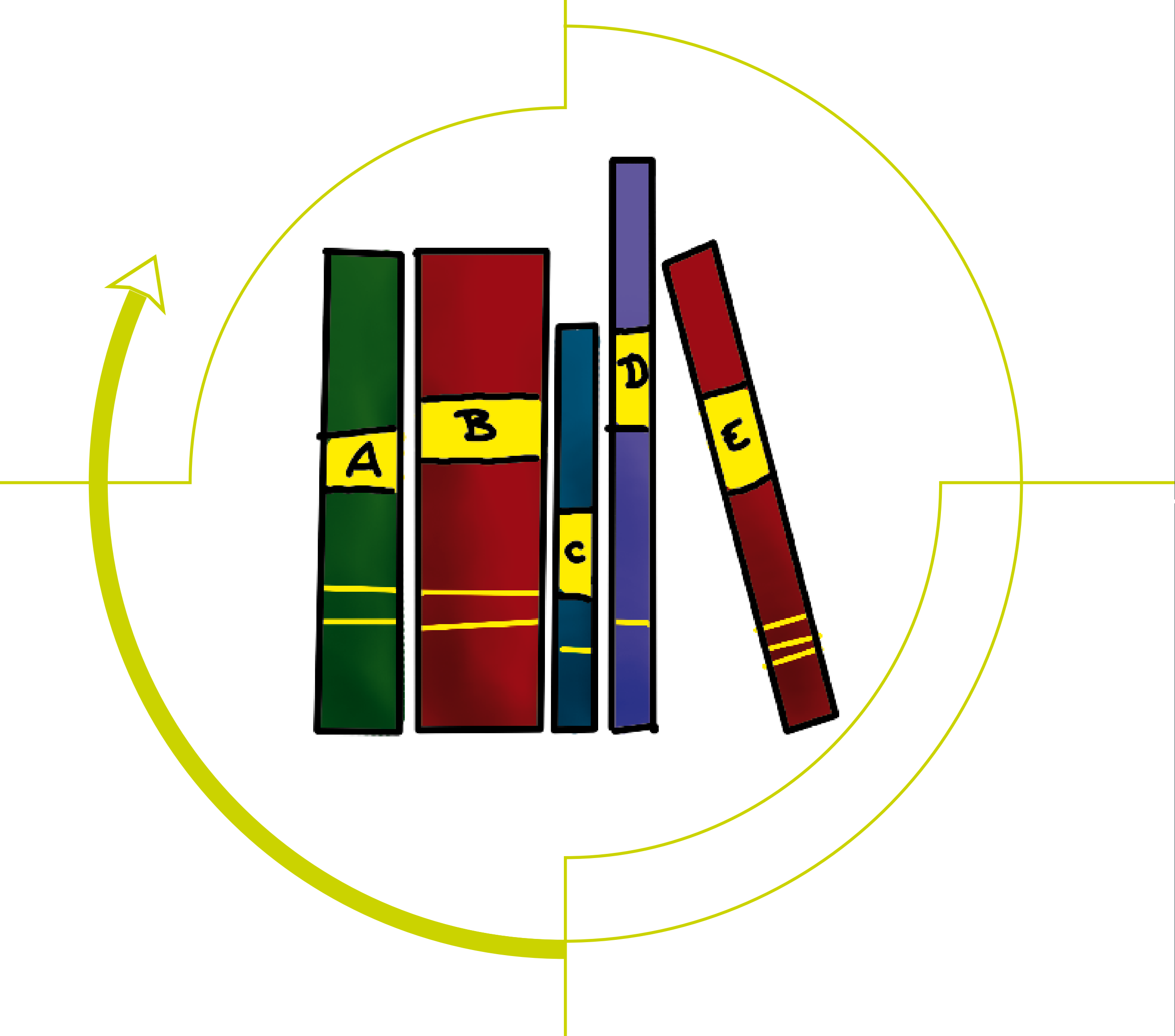
إذا أبرم العقد بإعتبار شخصية المتوفي فلا يمكن لورثته أن يطالبوا به ولكن بإمكانهم المطالبة بحقوقهم في حالة ما إذا كان المتوفي قد قدم شكوى للعدالة من أجل الحصول على حقوقه حول هذا العقد قبل وفاته فبإمكانهم المواصلة.

تقسيم الأملاك الشائعة : بما أن لكل مالك على الشيوع أو خلفائه الحق في طلب تقسيم الأموال المشاعة، فمن المجدي تحضير إتفاقية حول الأملاك الشائعة لأنه في حالة ما إذا كان طلب التقسيم غير مقبول لوجود اتفاقية الشيوع بين المالكين لم تستوفي آجال إنتهائها.

إن تقديم بعض من هذه الأدوات، سوءا منها المستلهمة من القانون أو من التفكير السليم، من شأنها أن تساهم إستباق مشاكل المستقبلية التي تنجر عن الخلافة و توفيق الدوام و عالم الأعمال.



# الملحق VIII :
# معجم المصطلحات



## المساهم أو الشريك

شخص طبيعي أو شخص معنوي الذي يحوز أسهما ويساهم في رأس مال الشركة بمقابل حصته ويتلقى حقوقا اجتماعية ذات طابع عقاري ومالي وسياسي.

تحدد الرابطة القانونية التي تجمع المساهم بالشركة في عقد حصص.

من واجب المساهم أن يأتي بالتمويلات للمؤسسة والتي تعطيه بالمقابل نسبيا حقوقا اجتماعية.

إذن فالأمر يتعلق بعقد ذو طابع مكلف و محول للحقوق.

يتم الإعتراف بهذه الحقوق الإجتماعية بواسطة منح سندات في رأس المال، وتأخذ الأسهم شكلين هما : حقوق نقدية وحقوق سياسية (بمعنى سياسة المؤسسة).

بموجب هذه الحقوق الاجتماعية، فإن للمساهم الحق في الحصول على حصة من الأرباح والمشاركة في انتخاب الجمعية العامة للمساهمين (ما عدا في الحالة الاستثنائية للأسهم التي ليس لها الحق في الانتخاب) و في حالة تصفية الشركة ، الحصول على الربح الاضافي بعد التصفية.

يمكن أن نميز بين :

- المساهمين الداخليين الذين نجدهم خاصة في المؤسسات العائلية والذين يجمعون بين وظائف أخرى يؤدونها في المؤسسة دون وظيفة المساهمة،
- المساهمين الخارجيين الذين لا يعملون بالمؤسسة (و هي الحالة الأكثر شيوعا).

## الحقوق السياسية للمساهمين

تمارس الحقوق السياسية (سياسة المؤسسة) في اطار عمل المؤسسة. يملك الشركاء الحق في التدخل في الشؤون الاجتماعية.

تتمثل الحقوق السياسية للمساهم في : حق عدم الاقصاء من الشركة وحق الانتخاب وحق الحصول على المعلومة.

يجب أن تسمح المعلومة للمساهمين بممارسة حق الانتخاب وهم على دراية.

## الحقوق المالية للمساهمين

للمساهم حق في الأرباح المحققة (سواء أكانت موزعة أم لا) أو موضوعة في الاحتياط وكذا موضوعة ضمن مجموع الأرباح المستقبلية التي يمكن للشركة أن تحققها.
يكون هذا الدين إما :

- مرتبط (حيث يفضل الدائنونا لاجتماعيون دائما عن الشركاء من أجل الحصول على دفع من الأصول المتبقية).
- محتمل (يفترض التحقيق الفعلي للربح من قبل الشركة وتشترط قرار توزيعه حسب الأغلبية ومنذ اتخاذ هذا القرار يحوز كل شريك على دين فعلي بخلاف الشخص المعنوي، في حالة قرار وقع ربح، في حالة احتياط يرفع دين الشريك الى الربح الاضافي بعد التصفية).

## الحقوق الوراثية للمساهمين

إن الحقوق الوراثية هي مجموعة الأصول التي تملكها المؤسسة أو الشخص.
نتحدث في هذه الحالة، عن الارث الخام.

يتلقى كل شريك بدلا وفقا لأسهمه ويمثل حقه في الارث الاجتماعي للشركة وتأخذ شكل «حصص المصلحة» بالنسبة لشركة الأفراد أو «حصص اجتماعية» بالنسبة للشركات الأخرى إلا شركة ذات أسهم.

هذه الحقوق الاجتماعية هي :

أ- الحقوق العقارية : حق ملكية العناصر المساهم بها في الشركة من طرف الشخص المعنوي المستفيد من الحصة.

وفي حالة الشركات ذات الأسهم أين يلح الشركاء حتي يبقوا مالكين للأموال المشتركة حتى ولو تمت ممارسة حق الملكية جماعيا من طرف مجموع المشاركين.

ب- الحقوق المنقولة : تمثل الحقوق الاجتماعية الحقوق المنقولة طبقا للقانون (المادة 529 من القانون المدني).

هذه الحقوق الاجتماعية في المبدأ غير قابلة للتنازل في المؤسسات ذات الأشخاص إلا بموافقة الشركاء الآخرين.

يفسر عدم التنازل هذا بسبب رفض ادخال أشخاص جدد غير منصوص عليهم في العقد الأصلي لدخول المؤسسة عند رغبة خروج أحد الشركاء منها واستبداله دون تسريح من الآخرين.

يوجد مبدأ التنازل في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسة ذات أسهم.

فيما يخص الأسهم، فيجب استعمال عبارة «قابلية التفاوض» أين يمكن للمساهم أن يتنازل على حافظته للغير دون حتى احترام الإجراءات المنصوص عليها في القانون المدني (الشكل الرسمي، إخطار شركاء).

## الأرباح

تستعمل الأرباح لمكافأة حاملي رؤوس الأموال (المساهمين) و هي توزع عموما من نتائج الربح الصافي للسنة المالية المختتمة. ويمكن أن تقتطع أيضا على الأرباح المؤجلة أو الاحتياطية.

الربح الخام : الربح الإجمالي أو الخام يساوي مجموع الربح الموضوع للتوزيع من قبل المؤسسة والعبء الجبائي (الديون الضريبة) الذي يستفيد منه المساهم.

تستعمل هذه التسمية عند وجود أعباء ضريبة التي تقود الى التميز بين ربح صافي وربح خام أو الإجمالي.

الربح من الأسهم : يمكن للشركات أن تمنح المساهمين حق تلقي الأرباح نقديا أو على شكل أسهم بالشركة. يتخذ هذا القرار من قبل الجمعية العامة العادية لاعتماد على حسابات السنة المالية وبالتالي يجب أن ينص على هذه الإمكانية ضمن القانون الأساسي.

الأرباح، في شكل أسهم، تسمح للمؤسسة أن تباشر اجراءات التوزيع مع المحافظة على الأموال المقابلة. غير أن شعبية ذلك في تراجع ملموس بالنسبة للمؤسسات المدرجة في البورصة لأن المساهم يحتاج الى سيولة لبيع أسهمه المستلمة حيث يحصل عليها وهذا ما يؤثر سلبا على أسعار البورصة.

## النتيجة

نقصد «بالنتيجة» مبلغ المنتوجات والأعباء التي تغير من قيمة الممتلكات خلال فترة ما.

حيث تكون هذه النتيجة ايجابية ، إذا كان هناك ثراء، وتكون سلبية في حالة الخسارة.

النتيجة قبل خصم الضرائب : هي نتيجة المؤسسة قبل احتساب الضريبة عليها.

هذه النتيجة تمثل مبلغ نتيجة الاستغلال للنتيجة المالية العناصر الغير عادية والاستثنائية الغير محتسبة في نتيجة الاستغلال أو في النتيجة المالية.

نتيجة الاستغلال : نتيجة الاستغلال (أو النتيجة العملية) هي نتيجة سيرورة الاستغلال والاستثمار خلال السنة المالية. تترجم هذه النتيجة تراكم الثروة المتولدة من النشاط الصناعي والتجاري للمؤسسة.

على نقيض الفائض الإجمالي الخام الذي يركز على دورة الاستغلال ونتائج الاستغلال بعين الاعتبار وكذا سياق الاستثمار بواسطة الأعباء المحسوبة (تخصيص الاستهلاك و الاحتياط). هذه النتيجة تقسم بين الأعباء المالية والضرائب والأرباح والنتيجة تحت الاحتياط.

هذا المفهوم لنتيجة الإستغلال هو جد متداول لا سيما في حساب المردودية الاقتصادي لأنه لا يتأثر بالهيكل المالي للمؤسسة.

النتيجة الخام للإستغلال : الفائض الخام الاجمالي للاستغلال هو الرصيد بين منتوجات الاستغلال وأعباء الاستغلال التي تم استهلاكها للحصول على هذه المنتجات. ويمثل إذن نتائج دورة الاستغلال ويختلف عن نتيجة الاستغلال إذ أنه لايؤخذ بعين الاعتبار تخصيصات الاهتلاك والتوينات من أجل التخفيض من قيمة الاصول.

قريب جدا من فائض خزينة الاستغلال يمثل الفائض الخام مفتاح متغير لتحليل حساب النتيجة.

النتيجة الصافية : تترجم النتيجةالصافية ربح أو خسارة المؤسسة خلال السنة المالية المعينة. لذلك فهي تنطلق من مصطلح الأملاك و ليس من الخزينة. يتعلق الأمر بالحصة المتبقية من نتيجة الاستغلال التي ترجع الى المساهمين بعدما يتقاضي الدائنون والدولة حقوقهم.

هذه النتيجة الصافية يمكن توزعها على شكل حصص أو أن توضع كإحتياط (وبذلك يتم رفع مبلغ رأسمال الخاص للمؤسسة).

النتيجة الجارية : هي الرصيد بين نتيجة الاستغلال والأعباء المالية الصافية للمنتجات المالية. يمكن حسابها قبل أو بعد الضرائب.

النتيجة الاستثنائية : تجمع العناصر الطبيعة الإستثنائية (المقاضات والحريق والآثار الناجمة عن أحداث ماضية) وبشكل أكثر تحديدا القيم المضافة أو القيم الناقصة الناتجة عن التنازل عن الأصول.

النتيجة المالية : تترجم أثر طريقة التمويل على مستوى حساب النتائج. في السياق المالي، لا نحتفظ إلا بالمنتوجات والأعباء المرتبطة مباشرة بنشاط الاستدانة وما تستثمره المؤسسة من خلال إعادة تصنيف العناصر الأخرى المستغلة أو المستثناة. نتحدث في أغلب حالات المؤسسات التي ليس لها طابع مالي عن الأعباء المالية الصافية للمنتوجات.

النتيجة الموضوعة في الإحتياطات : تشمل الفرق بين النتيجة الصافية وحصص الأرباح المدفوعة للمساهمين. انها الجزء من النتيجة الذي يعاد استثمارها في المؤسسة.

## الفوائد

يعود تعريف الفائدة إلى تعريف النتيجة، حيث نتيجة المنتوجات والأعباء تغير من الأملاك خلال فترة معينة. تكون الفائدة ايجابية إذا كان هناك ثراء ، وتكون سلبية في حالة الخسارة.

الفائدة الصافية حصة المجمع : هي الفائدة الصافية المثبتة للمجمع بعد استقطاع حصة من الأرباح المدفوعة للمساهمين الأقلية (أي المساهمين في فروع المجمع الموطدين بإندماج شامل ولكن ليسوا الحائزين على 100 ٪ من المجمع).

الفائدة بالأسهم : تترجم الثراء النظري لمساهم حائز على سهم غضون السنة المالية. الفائدة الصافية هي إذن حصة الثروة التي أنشأتها المؤسسة خلال نفس السنة والتي تعود للمساهمين. تحسب الفائدة بالأسهم بدقة حيث عادة ما يصحح المحلل النتيجة الصافة التي نشرت من قبل المجموعة فيما يخص العمليات الاستثنائية.

في الكثير من الاحيان تعتبر الفائدة ذات الأسهم كمعيار مالي أكثر أهمية على الرغم من أنه يمكن التصرف فيه ببعض الخيارات المتعددة مثل اللجوء للإستدانة والإندماج والاكتساب. إن التغيير في الفائدة ذات الاسهم لا يكون دائما مرادفا لخلق أو تدمير القيمة.

إنجاز، تصميم و إنتاج : TBWA\DJAZ
www.tbwadjaz.com